



SAVONIA

Verkkosivupäivittäjien työn tehostaminen
viestinnän muutosprosessissa

Kuopion yliopistollinen sairaala

Mari Ollikainen

Opinnäytetyö

13.10.2013

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen	
Työn tekijä(t) Mari Ollikainen	
Työn nimi Verkkosivupäivittäjien työn tehostaminen viestinnän muutosprosessissa	
Päiväys 13.10.2013	Sivumäärä/Liitteet 70
Ohjaaja(t) Marja-Riitta Kivi, Pentti Mäkelä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kuopion yliopistollinen sairaala (KYS) / Istekki Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda ohjeistus KYSin julkisten verkkosivujen ylläpitoon päivittämisen tehostamiseksi ja sisällön laadun parantamiseksi. Lähtötilanteessa julkiset verkkosivut päivitettiin samanaikaisesti intranetin kanssa, koska verkkosivuilla oli yhteinen editori ylläpitoon ja päivittämiseen. Verkkosivuilla oli vuosien aikana kertynyt tarpeeton määrä aineistoa eivätkä sivut vastanneet enää sairaalan uusiin tavoitteisiin, asiakaslähtöisyyteen ja prosessimaisuuteen.</p> <p>Työn toteutustapana oli toimintatutkimus. Työn tekeminen aloitettiin keräämällä taustamateriaalia Webropol-kyselyllä, joka lähetettiin kaikille KYSin silloisille verkkosivupäivittäjille. Kerääminen toteutettiin kyselytutkimuksella kartoittamalla päivittäjien mielipiteitä ylläpidosta ja päivittämisestä. Tuloksista selvisi, että suhteellisen iso osa vastaajista toivoi päivittäjäryhmän tiivistämistä, jolloin työstä saataisiin tehokkaampaa.</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys koostui pääasiassa muutosjohtamisesta, muutosvastarinnasta ja verkkosivujen käytettävyydestä ja ylläpidosta.</p> <p>Tutkimuksen mukaan verkkosivujen päivittämisen koettiin olevan osittain hajanaista. Myös käytännöt koettiin erilaisina eri yksiköiden välillä. Säännölliselle päivittämiselle ja ylläpidolle toivottiin pienempää ja tiiviimpää päivittäjäryhmää. Tämä varmistaisi päivittämisen tehostumisen, ja tehtävät olisi selvästi kohdistettu tietyille henkilöille. Tiivis ryhmä saa aikaan yhtenäisen ilmeen Internet-sivuille ja ylläpitoa on helpompi kontrolloida. Verkkosivupäivittäjät toivoivat koulutuksia ja yhteisiä tapaamisia KYSin viestintätiimin kanssa, jolloin ammattitaitoa on mahdollista ylläpitää ja kehittää.</p> <p>Tiedottaminen ja viestintä ovat olennaisia työkaluja muutosvastarinnan ehkäisemisessä.</p>	
Avainsanat julkiset verkkosivut, ylläpito, käytettävyys, muutos	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Entrepreneurship and Business Management			
Author(s) Mari Ollikainen			
Title of Thesis The process of change in communications: improving the efficiency of people responsible for updating web pages.			
Date	13.10.2013	Pages/Appendices	70
Supervisor(s) Marja-Riitta Kivi, Pentti Mäkelä			
Client Organisation/Partners Kuopio University Hospital (KUH) / Istekki Oy			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to create instructions on maintaining the web pages of Kuopio University Hospital (KUH) to enhance updating and improve the quality of the contents. The web pages were updated at the same time as the intranet because of a common editor. There was too much information in the old web pages. This is the reason web pages did not meet the hospital's new objectives, customer-orientation and process approach.</p> <p>The development project was carried out as an action research. The project began with collection of necessary background material with a Webropol-survey sent to people responsible for updating the web pages. The aim of this survey was to clarify their opinions about maintenance and updating. Most of the respondents wished the group of people updating the content were smaller to make updating more efficient.</p> <p>The theoretical framework of this study is based on management of change, resistance of change, and usability and maintenance of web pages.</p> <p>According to the research, updating of web pages was partly disorganised. Further, procedures of the units were experienced as different. The respondents hoped for a smaller group of updaters with tighter contacts. This would ensure the efficiency of updating. Further, the responsibility for updating should be given to one specific person. Then the outcome would be a uniform look of the web pages and easier control of maintenance. People in charge of updating the pages looked forward to education and meetings with the communications team of KUH to maintain and develop expertise.</p> <p>In conclusion, communications and public relations are relevant tools to prevent resistance of change.</p>			
<p>Keywords</p> <p>web pages, maintenance, usability, change</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
1.1	Opinnäytetyön rakenne	8
1.2	Käsitteet ja lyhenteet	8
1.3	Kuopion yliopistollinen sairaala organisaationa.....	9
1.4	KYSin julkiset verkkosivut ja opinnäytetyön tausta.....	11
1.5	Opinnäytetyön tavoitteet	13
2	MUUTOS JA SEN JOHTAMINEN	15
2.1	Muutosvastarinta.....	19
2.2	Tiedottaminen ja viestintä.....	23
2.3	Koulutus	25
3	VERKKOSIVUJEN KÄYTETTÄVYYS JA YLLÄPITO.....	27
3.1	Julkisten verkkosivujen käytettävyys	27
3.2	Julkisten verkkosivujen ylläpito	29
3.3	Asiakaslähtöisyys.....	32
4	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	36
4.1	Toimintatutkimus.....	36
4.2	Kyselytutkimus	38
4.3	Aineiston keruu ja analyysi sekä kyselyn tarkoitus	39
5	TUTKIMUSTULOKSET	42
5.1	Verkkosivujen päivittäminen	42
5.2	Päivitystyön arvostus ja onnistuminen isossa organisaatiossa	43
5.3	Työajan resursoiminen ja tiedottaminen.....	45
5.4	Koulutukset.....	47
5.5	Vastuu sisällön tuottamisessa.....	48
5.6	Päivitystyön keskittäminen	50
5.7	Muutostoiveita uusien verkkosivujen myötä	52
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	54
6.1	Verkkosivujen päivittämisen ajantasaisuus ja tehokkuus	54
6.2	Resurssit, vastuut ja päivitystyön keskittäminen	55
6.3	Koulutukset ja tiedottaminen.....	57
6.4	Muutosprosessin läpivieminen isossa organisaatiossa.....	59
6.5	Kehittämisehdotukset	61

7 POHDINTA.....	63
7.1 Tutkimuksen luotettavuus	63
7.2 Tutkimukselle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja haasteet	64
LÄHTEET	67

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

1 JOHDANTO

Esittelen tässä luvussa opinnäytetyön rakennetta, opinnäytetyössä käytettäviä käsitteitä ja lyhenteitä, toimeksiantajan taustatietoja sekä opinnäytetyön tavoitteita.

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin Kuopion yliopistollisen sairaalan verkkosivujen uudistamista ja sivujen uudistamiseen liittyvää muutosprosessia. Lisäksi pohdittiin muutosprosessin onnistumista ja verkkosivujen käytettävyyttä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten verkkosivuihin liittyvä muutosprosessi saadaan vietyä isossa organisaatiossa läpi. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, mitä keinoja oli verkkosivujen päivittäjien ja ylläpitäjien työn helpottamiseksi uusille verkkosivuille. Tätä varten laadittiin KYSin verkkosivujen päivittäjille kysely, jonka tarkoituksena oli kartoittaa muun muassa päivittäjien työhön annettavia resursseja sekä kerätä kehitysehdotuksia. Opinnäytetyön lopputuotoksena oli tarkoitus laatia toimintamalli työn helpottamiseksi sen jälkeen, kun uudet verkkosivut on siirretty uudelle alustalle ja otettu käyttöön.

Tämän työn tarkoituksena oli selvittää päivitystyötä tekevien mielipiteitä työn helpottamiseksi, koska verkkoviestintäprojektin myötä käyttöön otetaan kokonaan uudet sivustot. Uusien sivujen myötä pyrittiin siihen, että ylläpito ja päivitystyö helpottuisivat, ja työlle saataisiin enemmän resursseja. Opinnäytetyön oli tarkoitus selvittää ylläpidon merkitystä ja tärkeyttä organisaatiolle.

Tutkimus keskittyi lähinnä verkkosivujen päivittäjien rooliin muutoksessa ja uusien julkisten verkkosivujen käyttöönotossa. Tutkimuksesta rajattiin pois KYSin henkilökunnan intranet ja yhteistyötahoille tarkoitettu extranet. Tutkimuksessa käsitellään osittain myös julkisten verkkosivujen varsinaisia käyttäjiä eli potilaita, heidän omaisiaan, Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin ja KYSin omistajia, tiedotuskanavia, yhteistyötahoja, uusia työntekijöitä, opiskelijoita jne.

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus valittiin, koska siinä pyritään aikaansaamaan muutosta nykyiseen toimintaan tai toimintatapoihin yhdessä tutkimukseen osallistuvien kanssa. Kyseessä siis on osallistava tutkimus. Opinnäytetyön tekijä on ollut yksi KYSin verkkosivujen päivittäjistä, ja mukana muutosproses-

sisä toteuttamassa verkkosivujen uudistusta, joten lähestymistapana toimintatutkimus sopi tähän opinnäytetyöhön.

1.1 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne muodostuu seuraavasti: luvussa 2 käsitellään muutosta, muutosvastarintaa sekä tiedottamisen, viestinnän ja koulutuksen merkitystä muutosprosessin aikana. Luvussa 3 kuvataan verkkosivujen käytettävyyttä ja ylläpitoa sekä asiakaslähtöisyyden tärkeyttä. Luku 4 kertoo opinnäytetyössä käytetystä tutkimusmenetelmästä ja tutkimuksen toteuttamisesta ja luvussa 5 esitellään tutkimustuloksia alueittain ryhmiteltyinä. Luvun 6 kohdalla käydään läpi tutkimuksen johtopäätöksiä ja opinnäytetyön aikana esiin nousseita kehittämis ehdotuksia. Lopuksi luvussa 6 pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, tavoitteiden saavuttamista sekä työn aikana ilmenneitä haasteita.

1.2 Käsitteet ja lyhenteet

Asiakas: Asiakkaita ovat ne, jotka hakevat tietoa KYSin Internet-sivuilta. Asiakkaita ovat potilaat, heidän omaisensa ja läheisensä, hoitopaikkaa etsivät henkilöt, opiskelijat, työnhakijat, tutkijat, yhteistyötahot, tiedotuskanavat ja kuntien virkamiehet.

Extranet: Extranet on tarkoitettu lähinnä KYSin sidosryhmille, joihin kuuluvat muun muassa terveyskeskukset. Sivuilta löytyy tietoa muun muassa projekteista ja ajankohtaisista asioista. Tulevaisuudessa extranet, jonne kirjaudutaan käyttäjätunnuksilla, on ryhmätyöskentelytila esimerkiksi projekteille.

Internet-sivut: Julkiset verkkosivut on tarkoitettu muun muassa potilaiden, heidän omaistensa, toimittajien ja virkamiesten tietolähteeksi.

Intranet: KYSin sisäisessä verkossa toimiva henkilökunnan tietopankki. Intranetissä on muun muassa ajankohtaista asiaa organisaatiosta, henkilökunnan yhteystietoja ja toimintaohjeita.

Istekki Oy: Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin tieto- ja lääketieteellisen tekniikan yksikö ja Kuopion kaupungin atk-keskus yhdistyivät Istekki Oy:ksi. Istekki Oy aloitti toimintansa 1.1.2010. Istekki Oy:n tehtäviin kuuluvat muun muassa järjestelmien ylläpito ja tuki sekä palvelin-, tietoliikenne- ja telepalvelut. (Istekki Oy:n kotisivut.)

Kotisivutoimittaja: KYSin julkisten Internet-sivujen, intranetin ja extranetin päivittäjät.
Synonyymit: verkkosivupäivittäjä, päivittäjä ja päivittäjäryhmä.

KYS: Kuopion yliopistollinen sairaala

U-päivä: KYSin hoitohenkilökunnan koulutuspäivä. Työntekijä on työpaikalla, mutta poissa varsinaisesta työstä ja työpaikan vahvuudesta. Hoitohenkilökuntaan kuuluva henkilö tekee U-päivänä esimerkiksi hallinnollisia töitä.

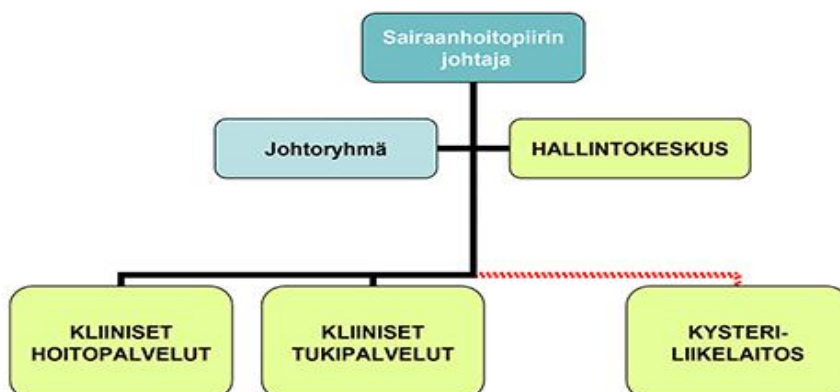
1.3 Kuopion yliopistollinen sairaala organisaationa

Suomen viidestä yliopistollisesta sairaalasta yksi on Kuopion yliopistollinen sairaala (KYS). Se vastaa vaativasta erikoissairaanhoidosta Pohjois-Savon sairaanhoitopiirissä ja lisäksi erityistason sairaanhoidosta Etelä-Savon, Itä-Savon, Keski-Suomen ja Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiireissä. (Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin Internet-sivut, 27.8.2012.)

Vuoden 2011 alusta otettiin Kuopion yliopistollisessa sairaalassa käyttöön organisaatiouudistus. Uusi organisaatio on palvelualueorganisaatio, joka pyrkii asiakaslähtöisyyteen ja kehittää hoitoketjuja yhdessä perusterveydenhuollon kanssa. (Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri 2012, 3.) Organisaatiouudistuksessa otettiin huomioon potilasta palvelevat eri erikoisalojen läpi kulkevat hoitoprosessit. Tämä antaa potilaille mahdollisuuden entistä sujuvampaan hoitoon.



Kuopion yliopistollisen sairaalan organisaatio

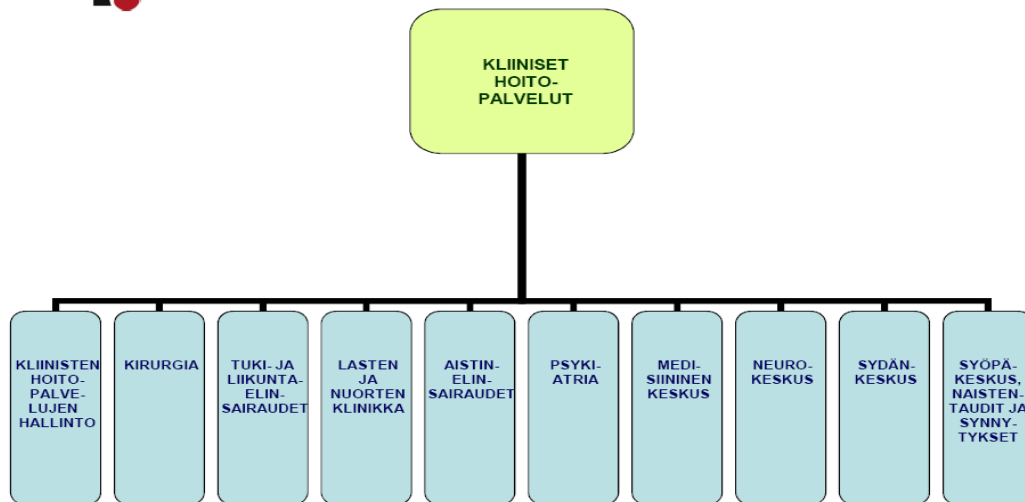


KUVA 1. Organisaatiokaavio. (Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin Internet-sivut.)

Organisaatiouudistuksen myötä KYSin sairaalatoiminta muodostuu kahden palvelualueen ympärille (KUVA 1). Suurin palvelualue on kliiniset hoitopalvelut, johon on sisällytetty kaikki ydintoiminnot, joita suorassa potilastyössä tarvitaan. Kliinisiin hoitopalveluihin kuuluvat muun muassa kirurgia, psykiatria, synnytukset sekä syöpä- ja sydäntaudit (KUVA 2). Kliiniset hoitopalvelut saavat sisäisiä tukipalveluja tukipalvelualueelta. Kysteri (KUVA 1) on kolmas palvelualue, joka antaa kunnille perusterveydenhuollon palveluja. Kliiniset tukipalvelut (KUVA 3) sisältävät muun muassa kuvantamiskeskuksen (radiologia, kliininen fysiologia, kliininen neurofysiologia ja kliininen patologia), ensihoidon ja tehohoidon sekä kuntoutuksen. (Puskala 2010, 8.)



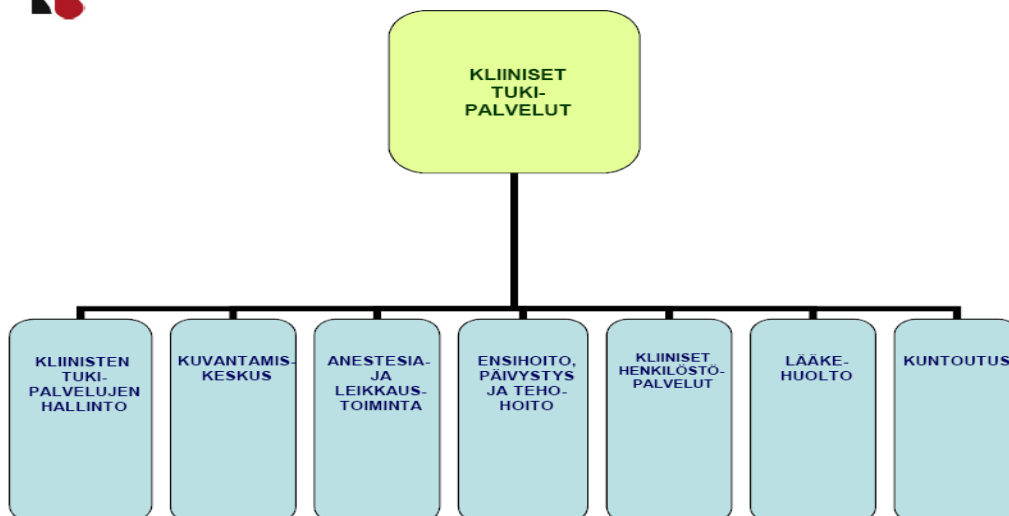
Kliiniset hoitopalvelut



KUVA 2. Organisaatiokaavio. (Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin Internet-sivut.)



Kliiniset tukipalvelut



KUVA 3. Organisaatiokaavio. (Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin Internet-sivut.)

1.4 KYSin julkiset verkkosivut ja opinnäytetyön tausta

KYSin julkisten verkkopalveluiden rakenne on noin 10 vuotta vanha ja se tarvitsee uudistusta (KUVA 4). Verkkosivut eivät enää vastaa nykyhetken toimintaa eivätkä organisaatorakennetta. Internetiin on kertynyt 10 vuoden aikana paljon aineistoa, mikä vaikuttaa tarvittavan tiedon löytämiseen (KUVA 5). Varsinkin KYSin asiakkaiden on vaikea löytää tarvitsemaansa tietoa julkisilta verkkosivuilta, jotka eivät enää palvele asiakaslähtöisesti.



KUVA 4. KYSin julkisten verkkosivujen rakenne vuonna 2003. (Auvinen 2012.)

Hyppösen, Poutiaisen ja Murtasaaren (2010, 14) tekemän esiselvityksen mukaan KYSin nykyiset julkiset verkkosivut on otettu käyttöön vaiheittain. Julkiset verkkosivut otettiin käyttöön loppuvuodesta 2003. Järjestelmiin ei ole tehty juurikaan versiopäivityksiä, myös ulkoasut ja rakenteet ovat pysyneet lähes samoina alusta alkaen. Internet-sivuilla on paljon vanhaa tietoa, tyhjiä sivuja sisällön arkistoiduttua ja toimimattomia linkkejä. Käyttöliittymä ei ole enää looginen tietomäärään nähden, mikä vaikeuttaa haetun tiedon löytämistä. Tiedon löytämistä vaikeuttaa myös se, että järjestelmän hakutoiminto ei ole toimiva. (Hyppönen ym. 2010, 44.) Hakua käytettäessä toiminto hakee myös muuta tietoa kuin hakusanaksi on merkitty. Voi myös olla, että toiminnolla saadaan haettua kaikkea muuta informaatiota, paitsi haluttua tulosta. Julkisille verkkosivuille on päivitetty lähes poikkeuksetta samat tiedot kuin intranettiin. Tämä lisää huomattavasti ylimääräisen tiedon määrää asiakkaille suunnatuilla verkkosivuilta.



KUVA 5. KYSin julkisten verkkosivujen rakenne vuonna 2012. (Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin Internet-sivut.)

Vuonna 2011 KYSillä alkoi informaatiohallinnan kehittämishanke, jonka yhtenä projektin osana on KYSin verkkosivujen uudistaminen. Projektin tavoitteena on laatia uudistettu Internet-sivusto asiakkaiden ja intranet henkilökunnan käyttöön. Internet-sivut on kokonaisuudessaan tarkoitus muuttaa asiakaslähtöisiksi. Julkisille verkkosivuille syötettävän tiedon on oltava helposti ymmärrettävissä, löydettävissä ja saatavilla. Hyvään asiakaspalveluun liittyy se, että asiakas voi hakea tietoa arkikielen käsitteillä ja ilman organisaattiorakenteen tuntemista. Uusi organisaattiorakenne huomioi hyvin potilaan ja asiakaslähtöisyyden potilaan hoitoprosessien näkökulmasta. Näin potilas osaa paremmin esimerkiksi hakea tietoa Internetistä. Tavoitteena on myös saada johto sitoutettua verkkoviestintään ja sen tarpeellisuuteen.

Julkisten verkkosivujen uudistaminen koskee koko henkilökuntaa, yhteistyötahoja sekä ennen kaikkea sairaanhoitopiirin potilaita ja heidän omaisiaan. Myös muut, ja mahdolliset uudet, KYSin asiakkaat hyötyvät uudistetuista ja asiakaslähtöisistä julkisista verkkosivuista. Täytyy myös muistaa, että selkeät sivustot voivat olla apuna rekrytoitaessa uusia työntekijöitä. Loppukäyttäjälle uudet julkiset verkkosivut tarkoittavat siis parempaa palvelua ja helpompaa käytettävyyttä. Koko organisaatiolle ne tarjoavat hyvän kilpailuedun muihin sairaanhoitoa tarjoaviin tahoihin verrattuna.

Verkkoviestinnän suunnittelutyöryhmä laati alkuvuodesta 2012 verkkoviestintästrategian, joka hyväksyttiin lopullisesti maaliskuussa 2012 johtoryhmän kokouksessa. Verkkoviestintästrategiaan on kuvattu viestintästrategian mukaisesti vuorovaikutteista

viestintää, jota tarvitaan myös suunniteltaessa uusia julkisia verkkosivuja. Verkkoviestintästrategia määrittelee tärkeimmät linjaukset verkkopalvelujen kehittämiseksi. Työryhmässä on ollut mukana erityisvastuualueen (Erva) sairaanhoitopiirien edustajia Mikkelistä, Joensuusta ja Savonlinnasta. Joensuussa otettiin käyttöön uudet julkiset verkkosivut, joten heiltä saatiin benchmarkingia ja hyviä ideoita sivujen suunnittelussa. Myös heillä eteen tulleita ongelmia on pyritty huomioimaan omassa projektissämme. Lisäksi muilta edustajilta on saatu hyviä ideoita rakenneratkaisuihin. Verkkoviestintä- ja viestintästrategian avulla pyritään sitouttamaan organisaation johto verkkoviestinnän tärkeyteen ja sen tarpeellisuuteen sekä muutokseen. Näin uusien toimintamallien käyttöönotto on helpompi toteuttaa.

Nykyään KYSissä on 145 verkkosivupäivittäjää, jotka tekevät sivujen päivityksiä oman työnsä ohessa, jolloin ei ole riittävästi aikaa sivujen ylläpitoon. Heille ei ole annettu vastuuta sivujen sisällön tuottamisen suhteen, joten päivitykset ovat jääneet esimiesten vastuulle. Verkkosivupäivittäjien on pitänyt odottaa esimiesten tekemät sisällöt, jotka on tallennettu verkkosivuille luettavaksi. Tämän takia sivujen päivittäminen ei ole pysynyt ajan tasalla. Verkkosivujen päivittäminen koskee useita eri tahoja, koska sivuja käyttävät sekä henkilökunta että yhteistyötahot ja ennen kaikkea asiakkaat ja potilaat ja heidän omaisensa. Lisäksi muun muassa omistajakunnat, virkamiehet ja tiedotusvälineet hakevat tietoja KYSin julkisilta verkkosivuilta.

Päivitystyön ja verkkosivujen uudistamisen haasteena voivat olla muutosvastarinta sekä verkkosivupäivittäjien asenteet, koska heille ei ole aiemmin resursoitu aikaa verkkosivujen päivittämiseen, vaan päivitys on tehty oman työn ohessa. Tulevaisuudessa vaaditaan enemmän päivityksiä, koska tällä hetkellä intranet ja julkiset verkkosivut on voitu päivittää yhdellä kertaa sivujen samankaltaisen rakenteen vuoksi. Tulevaisuudessa sivut on päivitettävä erikseen, koska tarkoituksena on, että osa tiedoista näkyy vain intranetissä ja extranetissä, ei Internetissä. Myös vastuuttaminen sisällön tuottamisen suhteen voi aiheuttaa vastustusta. Ongelmana on, että tällä hetkellä ei ole olemassa yhteistä linjaa verkkosivujen sisällön tuottamiseen ja tekstin kirjoittamiseen.

1.5 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten julkisiin verkkosivuihin liittyvä muutosprosessi saadaan vietyä isossa organisaatiossa läpi. Muutosvastarintaa saattaa esiintyä, joten vaaditaan hyvää muutoksen johtamista.

Lisäksi tavoitteena oli laatia KYSin verkkosivujen päivittäjille toimintamalli päivittämistyön tueksi. Toimintamallin laatimista varten tehtiin KYSin verkkosivujen päivittäjille kysely, jonka tarkoituksena oli kartoittaa muun muassa päivittäjien työhön annettavia resursseja sekä kerätä kehitysehdotuksia. Toimintamalli oli tarkoitus ottaa käyttöön, kun uudet julkiset verkkosivut on siirretty uudelle alustalle ja julkaistu.

Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten julkisten verkkosivujen päivittäminen on ajantasaista ja tehokasta myös tulevaisuudessa?
2. Miten muutosprosessin läpivienti on onnistunut päivittäjän näkökulmasta?
3. Miten voidaan lisätä verkkosivupäivittäjien vastuuta sisällön tuotannon suhteen?
4. Miten tiedottaminen saadaan onnistumaan päivittäjä huomioon ottaen?

2 MUUTOS JA SEN JOHTAMINEN

Muutosjohtamisen merkitys on erittäin suuri. Huonosti johdetut muutokset vaikuttavat myös organisaatiokulttuuriin, jolloin siitä kärsii koko työyhteisö johtoa myöten (Arikoski ym. 2008, 62). Hyvät muutosjohtajat näkevät muutoksen hyvänä tilaisuutena muokata paikoilleen jäänyttä organisaatiota kriiseistä ja uhkista. (Kotter 2009, 43). Karusalmi (2010, 11) kirjoittaa opinnäytetyössään verkkosivujen strategisen kehittämisen vaativan johtamista ja yhteistyötä eri tahojen kanssa, sitoutumista muutokseen sekä henkilökunnan ja johdon oppimisprosesseja.

Muutostilanteiden hyvä johtaminen on vaativaa, koska siinä on yhdistettävä kaksi hyvin erilaista johtamistyyliä. Muutosjohtajan on seisottava muutoksen takana ja korostettava sen välttämättömyyttä, mutta samalla muutosjohtajan on huomioitava hienotunteisuus ja hienovaraisuus kuunnellen, ymmärtäen ja osoittaen hyväksyntää. (Aro 2002, 74.)

Organisaatiomuutos voi olla kokonaisvaltainen koskien kaikkea toimintaa, hyvin eriytynyt tai projektimainen. Onnistunut muutoksen johtaminen vaatii kaikissa näissä vaihtoehdoissa:

- perustan luomisen,
- käynnistystoimet,
- hallitun etenemisen ja
- vakiinnuttamisen. (Mattila 2007, 131.)

Organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu lähes koko ajan merkittävästi tai vähemmän merkittävästi, toisin sanoen muuttumisesta on useassa organisaatiossa tullut pysyvä olotila. Joissakin organisaatioissa saatetaan ajatella, että on välttämättöntä muuttua pysyäkseen kehityksessä mukana, jolloin myös organisaation toiminnan laatu paranee. Muutoksesta on näin tullut itseisarvo. (Partanen 2007, 299.)

Prosessimuutoksen tavoitteena on kehittää organisaation prosessista nopeampi, tehokkaampi ja asiakaskeskeisempi sekä kustannuksiltaan edullisempi (Kvist & Kilpiä 2006, 49). Prosessijohtamisella saadaan aikaan aitoa asiakaskeskeisyyttä, koska byrokraattinen ja hierarkkinen organisaatio ei huomioi niin hyvin asiakkaiden tarpeita (Kvist ym. 2006, 72).

Muutoksen onnistunut johtaminen edellyttää muutostarpeen tiedostamista sekä muutoksesta viestittämistä ja hyvin suunniteltua muutosstrategiaa. Muutoksen pysyväälle ilmapiirille on tärkeää muutoksen hyvä johtaminen. Koska muutos vaatii sekä menneisyydestä irtipäästämistä että tulevaisuuteen suuntaamista, on organisaation luotava oppimista tukevia toimintamalleja. Lisäksi muutosstrategiaa on osattava johtaa operatiivisesti. Oleellista on toiminnan motivointi, näkyvien tulosten tuottaminen, muutoksen ylläpitäminen sekä muutoksen vakiinnuttaminen. Uudistuvalla organisaatiolla on mahdollisuus edetä muutoksissaan, kun siihen ei vaikuta mikään muutoksia vastustava voima. (Partanen 2007, 305.)

Kun muutos on perusteltu riittävän kestävästi, se yleisesti ottaen myös hyväksytään laajemmin (Aro 2002, 93). Muutokseen voivat ajaa joko organisaation sisäiset tai ulkoiset tekijät. Sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa strategiamuutokset ja ulkoisia esimerkiksi lainsäädännön tai viranomaistoiminnan aiheuttamat muutokset, asiakastarpeiden muutokset tai muut toimintaympäristötekijät. (Mattila 2007, 135.) Muutoksen toteuttamisen kannalta on strategian selkeys avainasemassa. Strategian tulisi olla helposti luettavissa. (Partanen 2007, 316.) Osallistavalle suunnittelulle ja toteutukselle vahvuuksia ovat niiden kautta muodostuva laaja sitoutuminen, osallistamisen valmentavat ja perehdyttävät vaikutukset, mahdollisuus huomioida eri näkökohtia sekä mahdollisuus hyödyntää arjen käytäntöjä (Mattila 2007, 147).

Muutoksen käynnistämiseen ja sen tukemiseen on luotava vahva ja aktiivinen yhteys johdon kanssa. Johdon passiivisen myötämielinen suhtautuminen muutoksen alkuvaiheessa voidaan helposti sekoittaa aitoon ja aktiiviseen sitoutumiseen. Johto, tai ainakin sen osa, on saatava sitoutumaan aktiivisesti muutokseen, jotta muutos saa tarvittavan tuen mahdollisten vaikeuksien kohdatessa. Haasteeksi johdon sitouttamisessa voi muodostua se, että johto ei pysty omaksumaan uutta, käytännön työstä irrallista roolia. Strateginen näkemys sekä organisaation tulostavoitteet ovat hyvä motiivi muutoksen kannattamisessa. Mitä vakuuttavampi muutos on organisaatiolle, sitä parempi tuki johdolta yleisesti on. Projektien jäsenet ovat sitä innostuneempia muutoksista mitä enemmän heillä on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisällön kehittämiseen sekä toimia asiantuntijaroolissa. (Mattila 2007, 154 - 157.) Organisaatioiden johdossa on usein johtajia, jotka eivät välttämättä ymmärrä verkkosivujen ja sähköisen viestinnän tärkeyttä vaan pitävät sitä pakollisena pahana. Tässä onkin iso haaste, että johto ymmärtää julkisten verkkosivujen merkittävyyden. Johtoryhmien ikärakenne alkaa pikkuhiljaa muuttumaan nuorempaan suuntaan eläköitymisten seu-

rauksena, ja nuoremmat ymmärtävät ehkä paremmin viestinnän merkityksen organisaation etuna.

Organisaatiomuutosten johtamisessa olennaista on, että muutos perustuu työntekijöiden muuttumiseen. Pelkkä rakenteiden uudistaminen ei riitä, vaan työntekijät tarvitsevat ohjausta toiminnan muuttamisessa haluttuun suuntaan. Tämä itsestäänselvyys muutosten aikana kuitenkin usein unohdetaan. Muutosjohtamisessa tilannejohtaminen on tärkeää. Muutosprosessin eri vaiheet, esimerkiksi shokkivaihe, vaativat erilaista suhtautumista. Shokkivaiheessa johdon tulee varmistaa, että työntekijät tuntevat olonsa fyysisesti ja psyykkisesti mahdollisimman turvalliseksi. (Aro 2002, 69 - 70.)

Onnistunut hallitun muutoksen eteneminen edellyttää tiedon levittämistä ja osaamisen mahdollistamista. Osaamattomuuden ja pätemättömyyden pelko ovat tärkeimpiä muutosvastarinnan lähteitä. Verkkosivupäivittäjä voi kokea identiteetin ja työssä menestymisen uhatuiksi, mikäli kokee, ettei muuttuvista prosesseista ja järjestelmistä ole saatavilla tarpeeksi tietoa. Informoimalla ja järjestämällä riittävää koulutusta sekä perehdytystä voidaan helpottaa uusien työkalujen ja järjestelmien käyttöönottoa. Tämä muutosjohtamisen malli auttaa vähentämään muutosvastarintaa. Päivittäjien osaamisen kehittämisessä on otettava huomioon muun muassa seuraavia taustatekijöitä:

- erilaiset oppimiskyvyt ja – tyylit,
- erilaiset kokemukset,
- motivaatio, arvot ja asenteet ja
- ikääntymisen vaikutukset oppimistyyliin. (Mattila 2007, 171.)

Muutoksen läpiviemisen onnistumisessa tärkeimpiä tekijöitä ovat sitoutuminen, yhteistyö ja kommunikointi. Organisaation koko henkilökunnan sitoutuminen muutoksen aiheuttaman päämäärän saavuttamiseen on tärkeintä muutokselle. Tämän lisäksi on erittäin oleellista, että johto sitoutuu muutokseen ja tavoitteet saadaan asetettua. Kun organisaation johto on aidosti ja näkyvästi sitoutunut muutokseen, on myös työntekijöiden helpompaa sisäistää muutoksen mukanaan tuoma uusi toimintamalli. (Luoma & Arikoski 2006, 124 - 125.) Kun muutoksella on selkeä suunta sekä tahtotila, on menestyvällä organisaatiolla vahva näkemys siitä, miten muutos palvelee organisaatiokulttuuriin olennaisesti kytkeytynyttä toimintaa (Partanen 2007, 301).

Muutoksen toteuttaminen ja läpivieminen vaatii ylimmän johdon tukea sekä sitoutumista muutosprojektiin. Mitä laajemmasta, haasteellisemmasta ja pitkäkestoisemmasta muutoksesta on kyse, sitä tärkeämpää on ylimmän johdon tuki muutoksen läpiviennin kannalta. Projektiryhmän vaikutusvaltaisuuden avulla voidaan organisaation johto saada uskomaan muutoksen olennaisuuteen. Myös konsulttien mukanaolo projektissa lisää projektin tärkeyttä sekä henkilökunnalle että johdolle päin. (Partanen 2007, 313.)

Joissakin organisaatioissa on huomattu yhteistyön tarpeellisuus muutoksessa. Verkostovupäivittäjien, sekä koko henkilökunnan, osallistaminen muutokseen, sen suunnitteluun sekä toteuttamiseen lisäävät sitoutumista, kommunikointia ja yhteistyön määrää. Esimiesten kannattaisikin ottaa huomioon, mikäli muutokselle on aikaa käytettävissä, että tehokkain ja aikaa säästävin tapa muutoksen johtamiseen ja sen jalkauttamiseen organisaation eri tasoille, tapahtuu nimenomaan ihmisten kautta. (Luoma ym. 2006, 125 - 129.)

Muutoksen sisäistäminen vaikuttaa päivittäjien käyttäytymiseen, koska he uskovat aidosti muutokseen. Tämä edellyttää esimieheltä muutoksen uskottavaa perustelua sekä uskottavuutta myös esimiehenä. Kun päivittäjät sisäistävät muutoksen ja sen tarkoituksen, ovat he selvästi motivoituneempia muutokseen, jolloin heidän energiansa siirtyy muutoksen läpiviemiseen ja samalla pois negatiivisesta ajattelusta. Muutoksen uskottavuuteen vaikuttaa muun muassa tietyn ryhmän toimintaympäristön ja perustehtävän muuttuminen. (Arikoski ym. 2008, 50.)

Muutoksen taso vaikuttaa siihen, miten innostuneisuus muutosta kohtaan ilmenee työntekijöiden keskuudessa. Mikäli muutos edellyttää esimerkiksi teknisen taidon oppimista, jolloin työn arvo sekä tavoite eivät muutu, on muutos helpompi sisäistää kuin muutos, joka vaatii itsensä tarkastelua ihmisenä ja työntekijänä. (Arikoski ym. 2008, 66.)

Muutosprojektin jäsenet ovat tärkeässä asemassa muutosta läpivietäessä, ja tämän takia heidän valintaansa kannattaa kiinnittää huomiota. Mikäli organisaatio ja sen johto eivät sitoudu muutoksen läpiviemiseen laaja-alaisesti, ei muutosta saada kytkettyä organisaation toimintaan. Tämän takia henkilökunnan sitouttamiseen kannattaa panostaa. (Partanen 2007, 305 - 306.) Organisaation toimintaympäristön muutosten yhteydessä on tarkennettava perustehtäviä tai määriteltävä ne uudelleen (Aro 2002, 36). Olennaista muutoksissa on, että henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa siihen ja

sen suunnitteluun. Tällöin muutosta on helpompi sietää, kun ei ole täysin ulkopuolella muutoksesta, johon on vain sopeuduttava. Tämä johtuu siitä, että jokaisella on tarve olla itsemääräytyvä, joka on psyykkinen perustarve. Ulkoapäin tulleita muutoksia voidaan pehmentää osallistamalla työntekijöitä muutokseen. (Aro 2002, 55 - 56.)

Muutoksen läpiviemisen kannalta on olennaista, että muutoksesta keskustellaan yhdessä työntekijöiden kanssa, jolloin muutoksesta tulee hallittavampi, ymmärrettävämpi ja mielekkäämpi. Hallittavuuteen voidaan vaikuttaa keskustelemalla muutoksen suunnittelusta, toteuttamistavasta ja työntekijän asemasta muutosta koskevassa päätöksenteossa. Muutoksen ymmärrettävyyteen voidaan vaikuttaa keskustelemalla muutoksen tavoitteista, sisällöstä ja aikataulusta. Muutoksen mielekkyys paranee huomioimalla työntekijän ja työn näkökulma. Työntekijän näkökulmasta tutkitaan esimerkiksi muutoksen vaikutukset työuraan ja nykyisen osaamisen hyödyntämiseen. Työn näkökulmasta puolestaan otetaan huomioon muutoksen vaikuttaminen työn tavoitteisiin ja perustehtävien onnistumiseen, työntekijöiden välisiin suhteisiin ja käytännön toimintaan. (Arikoski ym. 2008, 67.) Kaikissa muutoksissa ykkösongelmana on aidon muutostahdon saavuttaminen. Tämä on ensimmäinen askel kohti menestyvää muutosta (Kotter 2009, 10).

2.1 Muutosvastarinta

Muutosprosessi alkaa muutoksen mukanaan tuoman muutoshokin käsittelyllä. Muutosshokin voimakkuuteen vaikuttavat muutoksen suuruus ja merkityksellisyys työntekijän kannalta. Merkityksettömät muutokset aiheuttavat lähinnä ihmetystä, kun taas merkitykselliset ja suuret muutokset järkyttävät. Shokkitilalle tyypillistä on, että työntekijät eivät tällöin pysty ottamaan vastaan uutta informaatiota, vaan he suojautuvat kaikilta ulkopuolisilta ärsykkeiltä. Merkitykselliset muutokset ovat työntekijöille myös stressitilanne, jolloin muutokset kuormittavat eli sitovat työntekijän kapasiteettia. Mitä enemmän kapasiteettia on, sitä vähemmän muutos stressaa työntekijää. (Aro 2002, 57 - 60.)

Oleellista muutostilanteissa on saada verkkosivupäivittäjä sitoutumaan muutokseen. Esimiehiltä tämä vaatii erilaista reagointia sekä johtamista muutoksen jokaisessa vaiheessa. Muutoksissa on yleensä kolme eri vaihetta:

1. muutosvastarinta,
2. vanhasta poisoppiminen eli surutyö sekä

3. uuden oppiminen eli muutoksen varsinainen toteuttaminen.

Muutosvastarinta on sekä tärkeä että tarpeellinen vaihe muutoksessa. Muutosvastarinnan avulla työntekijä viestittää, ettei ole vielä valmis muutokseen ja tarvitsee tukea ja aikaa muutoksen hyväksymiseen. Vastarinnan aikana johto voi vielä ottaa verkkosivupäivittäjät mukaan muutoksen valmisteleminen sekä toteuttamiseen. Muutosvastarinta sisältää runsaasti energiaa, jota kannattaa hyödyntää muutoksen edistämässä sen vastustamisen sijaan. Vanhasta poisoppimisen vaiheessa päivittäjät tarvitsevat esimiehiltä tukea ja aikaa. Muutoksen varsinainen toteuttaminen on mahdollista vasta sitten, kun vastarintaa ei enää ole ja vanhoista toimintamalleista on luovuttu. Muutoksen varsinainen toteuttaminen on antoisin vaihe, jolloin päivittäjät pystyvät nauttimaan muutoksesta huomatessaan oppivansa ja sisäistävänsä uusia asioita ja osaavansa toimia uusien vaatimusten mukaan. Tämän vaiheen aikana työntekijät huomaavat, että vanhasta luopuminen on olennaista. (Arikoski & Sallinen 2008, 68 - 70.)

Muutosvastarinnan syntyyn vaikuttaa työtehtävien ja oman vastualueen menettämisen pelko. Lisäksi ihmiset kokevat, että muutos huonontaa heidän asemaansa, jonka he ovat saaneet osaamisellaan. (Kvist ym. 2006, 136.) Vähäinenkin uudistus voi aiheuttaa suurta muutosvastarintaa, koska päivittäjä pelkää suurella työllä hankitun osaamisen menettämistä sekä täysin uusien tehtävien opettelua. Esimiehet ovat isossa roolissa päivittäjän muutosvalmiuden kehittämisessä antamalla puitteet osaamisen laajentamiseen. (Arikoski ym. 2008, 16.) Usein muutosvastarinta muodostuu epäonnistuneen johtamisen seurauksena. Vastustus sekä kritiikki tulevat ilmi tavanomaisesti viiveellä, jolloin vastarinta on ehtinyt vaikuttaa jo kauan näkymättömissä. (Mattiila 2007, 26.)

Muutostilanteet voivat muutosvastarinnan ohella lisätä epävarmuuden myötä ennakkoluuloja ja epäilyksiä (Luoma ym. 2006, 126). Muutoksiin suhtaudutaan usein negatiivisesti, koska työntekijät kokevat organisaatioita koskevat muutokset lähinnä johdon aikaansaamina. Työelämän muutokset koetaan usein muutoksina, jotka ovat vältettävissä. Työyhteisö voi tämän takia yrittää estää muutosta toteutumasta muutosvastarintaa apuna käyttäen. (Arikoski ym. 2008, 45.)

Muutosvastarinta on tavanomainen reaktio muun muassa silloin, kun uudistetaan verkkopalveluja, varsinkin tehtäessä suuria muutoksia. Jos verkkosivupäivittäjille ja henkilökunnalle annetaan mahdollisuus päästä vaikuttamaan uudistukseen sen alku-

vaiheessa, vähenee muutosvastarinta selkeästi. Tyypillistä muutosvastarinnalle on, että uudistuneen verkkopalvelun sisältöä, värejä ja hallinnointiliittymää arvostellaan hyvinkin tunneperäisesti. Tämän takia onkin syytä kerätä käyttäjien mielipiteitä jo hyvissä ajoin muutosprosessin aikana. (Jääskeläinen 2010, 209 - 210.)

Muutosprosessin eri vaiheissa muutosvastarinta on erilaista. Muutostarpeesta ilmoitettaessa osa kokee tilanteen uhkana, osa mahdollisuutena ja osa taas haasteena. Alkuvaiheessa on ominaista tietynlainen shokki, joka saattaa näyttäytyä voimakkaana vastarintana. Kun muutosprosessi on vauhdissa, muutoksen etuja saatetaan vähätellä ja muutoksen vaatimaa työmäärää liioitella. Muutosprosessin jälkeen kaikki eivät välttämättä halua sopeutua muutokseen, vaan jatkavat aikaisempien toimintatapojen noudattamista. (Partanen 2007, 341.)

On syytä muistaa, että näkemyserot ja konfliktitilanteet ovat eri asioita muutosvastarinnasta puhuttaessa. Näkemyserot voidaan luokitella rakentaviksi, jotka vaativat selvittämistä ja yhteensovittamista, kun taas konflikteista voi muodostua vastarintaa. Konflikteille tyypillistä on arvojen yhteensopimattomuus, tiedon saannin rajoittaminen tai turvallisuuden uhatuksi kokeminen. (Matti 2007, 23.)

Muutoksen aikana ja muutostarpeen tiedostamisessa henkilökunnan näkemykselliset erot kannattaa huomioida, koska jokainen näkee muutostilanteen omalla tavallaan. Muutos alkaa, kun työntekijät kyseenalaistavat sen, mikä heistä näyttää varmalta. Organisaation, projektiryhmän jäsenten sekä muiden työntekijöiden muutosvalmiuden kartoittaminen on oleellinen osa muutoksen käynnistämisessä. Henkilökunnan asenteet muutosta kohtaan sekä osallistuminen sen toteuttamiseen vaikuttavat organisaation muutosvalmiuteen. Mikäli muutosvalmius on vähäinen, on muutosjohtajan keskeisenä tehtävänä luoda muutokselle myönteinen ilmapiiri. (Partanen 2007, 310.)

Työntekijöiden vireystilan laskuun voi vaikuttaa liiallinen muuttumattomuus tai samanaisuus, joka tuo tullessaan motivaatio-ongelmia. On todennäköisempää, että työntekijät stressaantuvat enemmän alikuormituksesta kuin ylikuormituksesta. Ihmisillä on synnynnäinen kyky muutoksiin sopeutumisessa. (Aro 2002, 21.)

Muutosta läpivievan projektiryhmän valinta on muutoksen toteutumisen kannalta kaikkein kriittisin vaihe. Usein saatetaan törmätä siihen, että projektiryhmän muutosjohtamisen valmiuksia ei ole pohdittu riittävästi. Jokaisen ryhmään kuuluvan tulisi pystyä kyseenalaistamaan asioita, olla luottamuksen arvoisia sekä pystyä viestimään

muutoksen etenemisestä niin omaan yksikköön kuin muillekin tahoille. Muutosjohtajalta puolestaan vaaditaan muutoksen kohteena olevan asian erinomaista hallintaa. (Partanen 2007, 312.)

Partanen (2007, 318 - 319) mukaan muutosvastarintaa on mahdollista vähentää. Projektin aikana hylättyjen vaihtoehtojen argumentit niin puolesta kuin vastaanakin ovat erittäin olennaisia. Käyttäytymisen muuttuminen ja uusi toimintamalli edellyttävät palautteen antamista, jotta muutos saadaan toteutettua tarkoitetulla tavalla.

Muutosvastarinta on luonnollinen ja väistämätön osa muutosta, mutta silti sitä ei aina edes huomata. Muutoksen toteuttamisen kannalta muutosta aktiivisesti vastustavat eivät välttämättä ole vaarallisimpia, koska heidän roolinsa muutoksen läpiviemisessä voi olla jopa hyödyllinen. Heidän ansiostaan muutosta on mahdollista muokata aikaisempaa toteuttamiskelpoisemmaksi, kun ratkaisuja kyseenalaistetaan. Jos muutosta vastustavia pidetään enemmänkin yhteistyötahoina, osa heistä huomaa muutoksen olevan positiivista. Myönteinen henkilökunta on aktiivisia vastustajia vaarallisempi ryhmä muutoksen läpiviemiselle. Heidän toimintansa johtaa usein siihen, että muutoksen toteuttaminen hidastuu, tuki muutokselle katoaa kriittisessä vaiheessa tai alkuperäinen tarkoitus muutokselle unohdetaan kokonaan. (Partanen 2007, 339.) Muutosvastarinta voi muodostaa informaatiota, jonka ansiosta muutos onnistuu entistä paremmin. Jos muutosta vastustavien näkökannat otetaan muutoksen toteuttamisessa huomioon, voi heidänkin olla helpompi hyväksyä muutos. (Aro 2002, 78).

Partanen (2007, 340) toteaa, että muutosvastarinta voidaan nähdä monella tavalla. Se voi perustua rationaaliseen, emotionaaliseen tai sosiaaliseen vastustukseen. Muutosvastarinta voi olla aktiivista tai passiivista, tiedostamatonta tai tietoisia, avointa tai piilevää ja oman edun tavoitteluun tai organisaation etuun perustuvaa. Osaa muutosvastarinnasta voidaan vähentää muutosjohtamisen ja -viestinnän avulla, kun taas osaan ei ole juuri mahdollista vaikuttaa.

Muutosvastarintaan voivat vaikuttaa:

- tuntemattoman pelko,
- statuksen, aseman tai vallan menettämisen uhka,
- epäonnistumisen pelko,
- puutteellinen informaatio,
- haluttomuus luopua tutusta ja turvallisesta,

- omakohtaisten hyötyjen puuttuminen,
- aikaisemmat tavat sekä tottumukset,
- epäluottamuksellinen ilmapiiri organisaatiossa,
- epäedullinen muutoshistoria,
- stressi,
- itsekunnioituksen puute,
- pelko taitojen menettämisen merkityksestä muutoksessa,
- hyvän tiimin menettämisen uhka sekä
- vaikutusmahdollisuuksien puute (Partanen 2007, 340).

Havaittuja perustunteita muutoksen aikana ovat pelko, viha, suru ja ilo. Olennaista johtamisen kannalta on, että esimies hallitsee omat tunteensa ja pystyy johtamaan muutostilannetta. Rauhallinen tiedottaminen muutosten suhteen on tärkeää, koska pelkovaiheessa helposti torjutaan uusia asioita. Muutoksen mukanaan tuomaan pelkotilaan suhtaudutaan hyvin eri tavoin. Osalla saattaa olla myönteinen asenne muutokseen ja he uskovat siitä selviytymiseen, koska luottavat omiin kykyihinsä ja uskovat mahdollisuuksiinsa vaikuttaa muutokseen. Tällöin johdon on mahdollista saada rakentavaa palautetta työntekijöiltä. Aktiivisen suhtautumisen lisäksi on usein myös näennäisaktiivista ja passiivista suhtautumista muutokseen. Näennäisaktiiviset suhtautuvat muutokseen ristiriitaisesti, he ymmärtävät muutostarpeen, mutta eivät uskalta heittäytyä muutokseen. Tällöin vaaditaan esimiehiltä avointa keskustelua ja työntekijöiden tukemista. Passiiviset eivät ymmärrä muutostarvetta uhkakuvien, pelkojen ja vastarinnan takia. Esimiehiltä vaaditaan tällöin vuorovaikutusta passiivisten henkilöiden vastarinnan purkamiseen, jotta heidät saa sitoutumaan muutokseen. Tärkeintä muutosjohtamisessa on voimavarojen keskittäminen pelkotilanteiden lievittämiseen, jolloin estetään pelkotilan muuttumista vihaksi. (Arikoski ym. 2008, 56 - 61.)

Muutostilanteen mukanaan tuomassa suruvaiheessa on oleellista tukea, kouluttaa ja kannustaa työntekijöitä tulevaan muutokseen. Johdon tärkeä tehtävä onkin kertoa ja keskustella muutoksesta ja mahdollistaa kaikki kysymykset, jotka työntekijöille mieleen tulevat. (Arikoski ym. 2008, 61.)

2.2 Tiedottaminen ja viestintä

Muutosjohtamisessa olennainen rooli on myös viestinnällä. Tietoa muutoksesta on oltava saatavilla, koska työntekijät haluavat informaatiota oman toimintansa organisoimiseksi ja ohjaamiseksi. Henkilökunnalle tiedottamisen tulisi olla mahdollisimman

avointa. Muutostilanteissa kannattaa kiinnittää huomiota myös nonverbaaliseen viestintään. Johdon elekieli voi vaikuttaa henkilökunnan suhtautumiseen muutosta kohtaan. (Aro 2002, 75 - 76.)

Sisäisen viestinnän suhteen on usein ongelmia. Yleensä kritisoidaan joko tiedotuksen vähyyttä tai puuttumista, tai vaihtoehtoisesti liian suurta informaatiotulvaa. Tällöin henkilöstö ei työtehtävien takia pysy ajan tasalla hajanaisestä ja jäsentymättömästä informaatiotulvasta. Huono tiedonkulku johtuu osin virallisen organisaation hitaasta reagoimisesta. Mikäli tiedottaminen tapahtuu myöhään, on puskaradio jo levittänyt vakuuttavaa huhuviestintää. Negatiiviset viestit leviävät organisaatioissa tutkitusti lähes yhdeksän kertaa tehokkaammin kuin tavallinen viestintä. Muutosviestintää olisi syytä pilkkoa ja informoida henkilökunnalle aina kun muutos etenee tai jotain uutta ilmenee. (Mattila 2007, 186 - 188.)

Organisaation oma sisäinen intranet-sivusto toimii erinomaisena tiedonvälittäjänä muutoksessa. Koko organisaatiota koskeville muutoksille kannattaa tehdä oma sivustonsa, josta kokonaisuus on koko ajan löydettävissä. (Mattila 2007, 190.) Yksi esimiehen keskeisimmistä tehtävistä muutostilanteessa onkin tiedottaminen. Muutostilanne edellyttää avointa tiedottamista, jolloin luottamus vahvistuu työntekijöiden ja johdon välillä. (Arikoski ym. 2008, 17.)

Muutostarpeen ja muutoksen viestittämisessä on hyvä huomioida organisaation muutoshistoria. Jos organisaatio on johdonmukaisesti vältellyt muutoksia, vaaditaan usein suurta muutosta. Voi olla, että muutos ei lähde edes käyntiin ilman uusia johtajia, merkittävää organisaatiouudistusta tai kokonaisvaltaista muutosohjelmaa. Jos organisaatiolla on kokemusta laajoista, mutta epäonnistuneista muutoksista, muutos saattaa vaatia esimerkiksi organisaation sisäistä uudistumista organisaation arvopohjan välityksellä. (Partanen 2007, 309.)

Tiedottaminen ja viestintä muutostilanteissa ovat yleensä liian vähäisiä. Usein projektiryhmä on saattanut viedä muutosta omassa ryhmässä eteenpäin jopa kuukausien ajan ilman, että muutoksesta olisi tiedotettu koko organisaation tasolla. Tiedottaminen voi tämän jälkeen olla tietoiskumaisia tiedotustilaisuuksia, muodollisia kirjallisia ohjeita tai toteuttajien koulutusta. Lisäksi esimiehet eivät välttämättä tiedota muutoksista tarpeeksi alaisilleen. Olennaisia tietoja muutoksesta saadaan usein muualta kuin omalta esimieheltä. (Partanen 2007, 318.) Henkilökunnalle on syytä kertoa mahdollisista uudistuksista jo suunnitteluvaiheessa (Hagerlund ym. 2010, 41).

Muutosten yhteydessä olisi aina syytä laatia viestintäsuunnitelma niin, että sitä myös noudatetaan. Koska muutoksen tarkoitus voi unohtua, on muutosviestinnässä olennaista panostaa kokonaisuutena muutoksen selventämiseen sekä muutoksen aikataulun esittämiseen konkreettisesti. (Partanen 2007, 318.)

Muutosprosessista tiedotettaessa on hyvä keskittyä muutamaan keskeiseen viestiin, jotka kerrotaan selkeästi, johdonmukaisesti ja usein. Näiden viestien on oltava totuudenmukaisia, vakuuttavia, aikaansaada sisäisesti yhtenäinen kokonaisuus ja innostaa henkilökuntaa toimimaan muutoksen edellyttämällä tavalla. (Partanen 2007, 319.)

Jotta muutos toteutuu laadullisesti hyvin, seuraavat asiat on huomioitava tiedottamisessa:

- jokainen työntekijä tietää vision, tulevaisuuden näkymän,
- henkilökunta tietää, miten muutosprosessi etenee ja mitkä ovat sen vaiheet,
- muutosprosessia pidetään perusteltuna ja sitä johdetaan asianmukaisesti,
- erilaisista vaihtoehdoista tiedotetaan,
- ongelmia ei salailla, vaan ne kerrotaan avoimesti, jolloin ne on myös mahdollista ratkaista nopeasti ja
- sidosryhmät ovat vakuuttuneita muutoksen hyödyistä ja tarpeellisuudesta (Partanen 2007, 319).

2.3 Koulutus

Muutosprosessit aiheuttavat usein myös koulutustarvetta. Lähes kaikkien järjestelmien käyttöönotto vaatii jonkinlaista koulutusta (Jääskeläinen 2010, 204). Jos verkosivujen kirjoittajat ovat ammattitaitoisia, tuottavat he sivuille selkeää ja luettavaa tekstiä. Kirjoittajia tarvitaan aina silloin kun käyttöliittymään sisältyy informatiivista materiaalia, kuten ohjeita tai kuvauksia. (Wiio 2004, 62.) Tehokas koulutus järjestelmien käytöstä sekä ohjeistus ovat olennaisia keinoja uuden oppimiseen (Saariluoma ym. 2010, 68).

Järjestelmän käyttöä voi oppia koulutusten ja harjoittelun kautta, mikä voi viedä sekä aikaa että rahaa. Tämän takia järjestelmistä tulisivin suunnitella mahdollisimman helppokäyttöisiä, jolloin säästetään koulutuksesta ja tehottomasta käytöstä syntyvissä kustannuksissa. Opittavuuden ansiosta käyttäjät säästävät turhautumiselta ja stres-

saantumiselta. Selkeä, hyvin suunniteltu ja helposti opittava järjestelmä tuo lisää tehokkuutta järjestelmän käyttöön. (Sinkkonen ym. 2006, 227 - 228.) Olennaista on myös muistettavuus: jos päivitystyötä tehdään harvoin, muistettavuuteen on hyvä vaikuttaa. Mitä useammin päivitystyötä tekee, sitä paremmin järjestelmän käytön muistaa.

Koulutusta verkkosivujen päivittämisen ja verkkokirjoittamisen osalta kannattaa järjestää säännöllisesti ja lisäksi mahdollistaa verkkopalvelun kokonaisuudesta vastaavien henkilöiden järjestämä neuvonta päivittäjille sekä sisällöntuottajille. Mitä enemmän on päivittäjiä, sitä enemmän tarvitaan myös tukea. (Hagerlund ym. 2010, 41.)

Koulutus on tärkeä osa verkkosivujen käyttöönottoa. Koulutuksen avulla voidaan varmistaa, että järjestelmän hyödyntäminen osataan tehokkaasti, ja kaikki päivittäjät ovat koulutettuja henkilöitä sisällöntuottajina. Sisällöntuottamiseen on varattava resursseja, koska oman työn ohessa päivittämistyössä on omat riskinsä. Päivittämistyö vaatii myös viestintätaitoja, joita koulutuksissa voidaan opettaa. (Kuivalahti ym. 2003, 170.)

Myös tekninen koulutus on huomioitava koulutustilaisuuksia järjestettäessä. Päivittäjän on osattava käyttää järjestelmän teknisiä ominaisuuksia. Koulutusten avulla varmistetaan, että järjestelmää osataan käyttää myös teknisesti sujuvasti. Erilaiset itseopiskelumateriaalit mahdollistavat jokaisen päivittäjän saataville tehokkaan teknisten ominaisuuksien ja toimintatapojen oppimisen. (Kuivalahti ym. 2003, 170.) Kun materiaali on saatavilla sähköisesti, tietoa saa silloin kun päivitystyö on ajankohtainen. Näin ollen myös erikseen järjestettävien koulutusten tarve vähenee.

3 VERKKOSIVUJEN KÄYTETTÄVYYS JA YLLÄPITO

Julkiset verkkosivut toimivat organisaatioiden käyntikorttina ja tarjoavat ajantasaista ja kustannustehokasta tietoa ja vuorovaikutusta kaikille käyttäjäryhmille (Hagerlund ym. 2010, 9). Yritysten Internet-sivujen on hyvä olla selkeitä, helppokäyttöisiä ja graafisesti yhtenäisiä muun graafisen materiaalin kanssa. Nykyään on yhä tärkeämpää, että yritykset pystyvät antamaan asiakkailleen hyvää palvelua myös verkossa. (Jääskeläinen 2010, 161.)

3.1 Julkisten verkkosivujen käytettävyys

Kun käytettävä järjestelmä tarjoaa sekä käyttäjälleen että hänen työnsä mahdollisimman suuren hyödyn, voidaan puhua hyvästä käytettävyydestä. Huono käytettävyys puolestaan aiheuttaa viestinnän hitautta, vähentää vaikuttavuutta tai vaikeuttaa ymmärrettävyyttä. (Parkkinen 2002, 56.)

Käytettävyydellä tarkoitetaan sitä, miten hyvin laite tai palvelu pystyy vastaamaan käyttäjän tarpeita (Hagerlund ym. 2010, 19). Sen kautta pyritään saamaan toiminta tehokkaaksi ja mieluiseksi. Käytettävyyttä voidaan kuvailla opittavuudella, virheettömyydellä, muistettavuudella, tehokkuudella, miellyttävyydellä sekä tuottavuudella. (Sinkkonen, Kuoppala, Parkkinen & Vastamäki 2006, 17.) Teknologia voi aiheuttaa käytölle useita esteitä. Päivittäjälle esteet ilmenevät usein joko huonona suunnitteluna tai päivittäjän mahdollisuuksiin käyttää teknologisia sovelluksia. (Saariluoma ym. 2010, 47.) Mikäli käytettävyys on huonoa, tuntevat päivittäjät itsensä avuttomiksi uuden teknologian edessä. Päivittäjät voivat kokea käyttövaikeuden omaksi syykseen, eivätkä tämän takia halua opetella uusien järjestelmien käyttöä. Tämän takia he eivät opi uuden teknologian mukanaan tuomia mahdollisuuksia. (Saariluoma ym. 2010, 67 - 68.)

Käytettävyydeltään hyvä eli käyttäjäystävällinen järjestelmä on

- ymmärrettävä,
- vaivaton,
- kattava sekä
- esteettisesti miellyttävä. (Wiio 2004, 29).

Ymmärrettävän järjestelmän verkkosivupäivittäjät, kuten myös verkkosivujen ulkopuoliset käyttäjät, löytävät helposti etsimänsä asiat Internetistä. Vaivattomuus puolestaan mahdollistaa yksinkertaisen käytettävyyden, jonka ansiosta säästyy myös työaika. Kattavan järjestelmän avulla päivittäjä saa tarvitsemansa tiedot, joita tarvitsee kun taas esteettisesti miellyttävät sivut mahdollistavat päivittäjän huomion keskittämisen keskeiseen asiaan sivuilla. Mikäli päivittäjä joutuu käyttämään huonosti suunniteltua järjestelmää, aiheutuu siitä ajan tuhlaamista, turhautumista sekä stressiä (Sinkkonen ym. 2006, 271). Yrityksen julkiset verkkosivut viestivät aina ulospäin yleisilmeellään. Kun sivut on suunniteltu hyvin, antavat ne yhtenäisen kuvan yrityksen viestintätavoitteiden mukaisesta ilmeestä. (Wiio 2004, 29 - 31.)

Käyttäjäystävällisillä Internet-sivuilla on käyttäjälle tuttua kieltä, hänen tarpeisiinsa tuttuja käsitteitä ja lisäksi sivut on suunniteltu yleisesti käyttäjän näkökulmasta (Wiio 2004, 85). Verkkosivupäivittäjä on vastuussa siitä, että julkiset verkkosivut kirjoitetaan ymmärrettävästi, tutuilla ja yleisillä käsitteillä sekä muutenkin käyttäjä huomioiden. Sivujen rakenteen on oltava selkeä, jolloin päivittäjä tietää vilkaisulla sivujen sisällön ja sen toiminnan (Krug 2006, 18). Käyttäjäystävällisille sivuille tyypillistä on selkeä visuaalinen hierarkia: keskeisille paikoille laitetaan tärkeät asiat korostettuina ja loogisesti yhteenkuuluvat asiat on yhdistettävä myös visuaalisesti niin, että kokonaisuus ja siihen kuuluvien osioiden suhde erottuvat (Krug 2006, 31 - 32).

Yksi hyvän käyttöliittymäsuunnittelun osa-alue on visuaalinen suunnittelu, joka kattaa värien ja kokonaisuuden sommittelun lisäksi sisällön ja toimivuuden. Tällä on suuri merkitys uusille päivittäjille ja heidän osaamiselleen verkkosivuilla. Visuaalinen suunnittelu vaikuttaa myös käytön tehokkuuteen. Hyvä suunnittelu ja visuaalisten ominaisuuksien kehittäminen lisäävät työskentelyn nopeutta. (Sinkkonen ym. 2006, 155.)

Sinkkonen ym. (2006, 160) mainitsevat käyttöliittymien tyypillisiksi virheiksi muun muassa huonon suunnittelun ja visuaalisen rakenteen, turhan monimutkaisuuden sekä sekavan kokonaisuuden. Yhdenmukaisuus visuaalisuudessa ja rakenteellisuuksissa auttaa päivittäjiä hahmottamaan sivujen kokonaisuuden (Hagerlund ym. 2010, 11). Mikäli käytettävyyden aiheuttaa ongelmia, lisääntyy päivittäjien tuen ja koulutuksen tarve, joka vaikuttaa työn tuottavuuden ja yrityksen asiakaspalvelun laadun alenemiseen. Samalla käytettävyyden ongelmat voivat vaikuttaa yrityskuvaan negatiivisesti ja karkottaa mahdollisesti asiakkaita. (Wiio 2004, 34.)

ISO 9241-11:n (Standardi näyttöpäätetyöskentelystä, ohjeita käytettävyyteen) mukaan hyvää käytettävyyttä ei ole olemassa. Käytettävyys riippuu siitä, kuka on käyttäjä, mitä tietoja hän etsii, mitä tietää ennestään ja millaiset välineet on käytettävissä. (Parkkinen 2002, 31.) Karusalmi (2010, 1) toteaa, että verkkosivujen tekijät eivät välttämättä huomaa käytettävyysongelmia, jos tekijät eivät kykene asettautumaan kohderyhmän rooliin tai eivät tunne käyttäjäryhmiä. Mikäli verkkosivujen tuotanto on vain yhden asiantuntijan vastuulla, on harvoin mahdollista saavuttaa käytettävyyden kannalta paras lopputulos.

Päivittäjä toimii järjestelmää käyttäessään usein kustannusten säästöperiaatteella. Tällöin päivittäjä pyrkii välttämään niitä toimenpiteitä, joilla pelkää tekevänsä hankalia tai työläästi peruttavia virheitä. Toinen kustannusten säästöperiaate on aloittelevien päivittäjien haluttomuus käyttää aikaa pelkästään järjestelmän opiskeluun. He tekevät mieluummin samaan aikaan oikeita töitä opitellessaan järjestelmän käyttöä. Kolmas säästöperiaate on päivittäjän haluttomuus etsiä uusia, mahdollisesti tehokkaampia, käyttötapoja, mikäli vanhoilla tavoillakin pärjää. (Sinkkonen ym. 2006, 223.)

Tunteet merkitsevät paljon myös käytettävyyden kannalta, koska negatiivisuus heikentää päivittäjän kykyä sietää järjestelmän ongelmia, kun taas positiivisuus lisää sinnikkyyttä ja tahtoa yrittää uudelleen. Positiivisuus lisää myös aloitteellisuutta sekä joustavuutta, jolloin päivittäjä uskaltaa kokeilla uusia asioita luovuuden lisääntyessä. Positiivisuus helpottaa oppimista, kun positiivisten tunteiden myötä toiminta on sujuvampaa ja helpompaa kuin negatiivisuuden tai neutraalien tunteiden vallitessa. Positiivisten tunteiden ansiosta päivittäjä voi jopa sietää pieniä käytettävyysongelmia. (Sinkkonen ym. 2006, 248 - 257.)

3.2 Julkisten verkkosivujen ylläpito

Verkkosivujen ylläpidolla tarkoitetaan usein teknistä ylläpitoa. Järjestelmän toimiminen häiriöttä onkin olennaisen tärkeää, mutta ylläpito käsittää myös muuta. Ylläpito voidaan jakaa tekniseen ylläpitoon, sisältöjen ylläpitoon tai käyttökokemuksen ylläpitoon. Sisällön ylläpito kattaa sisällöntuotantoprosessin hallinnan. Sisällön on oltava ajan tasalla olevaa informaatiota ja sen on otettava huomioon kohderyhmien tarpeet. Käyttökokemuksen ylläpito varmistaa palvelun jatkuvaksi, tarpeelliseksi ja miellyttäväksi käyttäjilleen. (Karusalmi 2010, 37.)

Tiimityö on tärkeää verkkoviestinnän ylläpidon hoidossa. Hyvässä ylläpitoryhmässä on sisällön, käyttäjäryhmien sekä tekniikan tuntemusta. Jotta tiimi toimisi parhaalla mahdollisella tavalla, tarvitaan:

1. yhteinen näkemys tavoitteesta,
2. yhteiset työvälineet sekä
3. lisäarvoa verrattuna yksilötyöskentelyyn – näkemyseroista muodostuneet kompromissit. (Karusalmi 2010, 38.) Näkemyserojen pohtiminen voi tuoda esiin uusia, parempia näkökulmia, joita yksilöt eivät ole osanneet ottaa huomioon.

Isoissa organisaatioissa Internet-sivut ja niiden sisällöt ovat massiivisia ja sisällöntuotanto on hajautettua. Sisällöntuotantoon osallistuu laaja oman alan asiantuntijajoukko. Jos he eivät kommunikoi keskenään, tulee ongelmia. Mikäli julkisten verkkosivujen ylläpitoon ja sisällöntuotantoon on käytettävissä vain vähän resursseja, on olennaista suunnitella myös sisällöntuotannon, ylläpidon ja testauksen prosessit käytettävyyden ja sisällön yhtenäistämiseksi. (Karusalmi 2010, 39.) Kun palvelua kehitetään, tulisi myös verkkokirjoittamiseen panostaa. Jos päivitystyö on hajautettu, kannattaa järjestää koulutusta verkkokirjoittamisesta kaikille niille henkilöille, jotka muokkaavat sivujen sisältöjä. Yksinkertaiset ohjeistukset ja vinkit voivat parantaa merkittävässä määrin verkkopalveluiden käyttäjälähtöisyyttä. (Hagerlund ym. 2010, 24.) Internet-sivujen tekstien tasalaatuisuuteen voi vaikuttaa yhtenäisillä verkkosivupäivittäjien ohjeistuksilla, jolloin teksti säilyy samankaltaisena eikä yksittäistä päivittäjää pysty tunnistamaan kirjoitetun tekstin perusteella. Isoissa organisaatioissa sisällön tuotanto ja ylläpito on usein hajautettua, ja ne korostavat työn organisoinnin merkitystä muun muassa koulutusten kautta.

Yleensä Internet-sivujen ylläpitoon ja sisällöntuotantoon osallistuu muutaman päätoimisen verkkopalveluista vastaavan henkilön lisäksi paljon organisaation henkilökuntaa, joille sisällöntuotanto ja päivitys kuuluvat osana työtehtäviä. Mitä laajempi päivittäjäverkosto on, sitä ajantasaisempina verkkosivut säilyvät. Lisäksi sivujen ajantasaisuuteen vaikuttaa se, miten lähellä tiedon lähdettä sisällöntuotantoa voidaan tehdä. Toisaalta suuri päivittäjäryhmä lisää myös koulutettavien ja neuvottavien määrää. Verkkosivujen päivitystyö on selkeä kokonaisuus, jonka tulisi myös näkyä tehtäväkuvassa. (Hagerlund ym. 2010, 40 - 41.)

Julkisten verkkosivujen ylläpitoon, toteutukseen ja henkilöresursseihin on syytä panostaa sivujen ajantasaisuuden sekä asiakaslähtöisyyden varmistamiseksi. Sivut kuitenkin lisäävät organisaation tunnettuutta ja toiminnan vaikuttavuutta. Tiedottamisen kannalta verkkosivujen etuna on nopeus, sillä niiden kautta informaatiota saadaan välitettyä ajantasaisesti ja tiedot voidaan päivittää nopealla aikataululla. Toisena etuna voidaan pitää kustannustehokkuutta verrattuna maksullisiin lehtiin ja lehti-ilmoituksiin. (Hagerlund ym. 2010, 11.) Julkiset verkkosivut ovat organisaatiolle näkymisen paikka, jossa on mahdollisuus vaikuttaa organisaation toimintaympäristöön (Aula & Vapaa 2008, 235).

Sisällöntuotannon suhteen täytyy varmistua sisällön luotettavuudesta ja ajantasaisuudesta. Vanhentuneet tiedot on poistettava ja siirrettävä tarvittaessa arkistoon. Internet-sivujen sisällön on katettava olennainen ja tarpeellinen tieto käyttäjälle aihepiireittäin, lisäksi sisältöä on kehitettävä jatkuvasti. (Koskeniemi ym. 2007, 58 - 59.)

Julkisten verkkosivujen parhaimpiin puoliin luetaan reaaliaikaisen tiedon löytyminen. Koska tieto vanhenee nopeasti, on päivityksellä merkittävä rooli sivujen käytettävyyden kannalta. Käyttäjät poistuvat sivuilta, jos olemassa oleva tieto on vanhentunutta ja käyttäjä löytää tarvitsemansa tiedon muuta kautta. Jokaisella sivulla on hyvä olla merkintä sivujen edellisestä päivityskerrasta. Näin käyttäjä näkee ilman erillistä selaamista ja lukemista, onko sivuilla uutta tietoa. (Perttilä, 8.)

Ylläpitovastuut julkisten verkkosivujen osalta ovat organisaation sisällä tiedossa. Ylläpitäjille on syytä määrittää varahenkilöt. Luotujen toimintamallien ja ohjeiden avulla sisällön ylläpito helpottuu ja näin myös ylläpitovastuu on helpompi siirtää toiselle henkilölle. (Koskeniemi, Saastamoinen & Eerola 2007, 81.)

Julkisten verkkosivujen päivitykseen tulisi varata riittävästi aikaa myös niiden henkilöiden, jotka päivittävät sivuja osana työtehtäviään. Mikäli verkkosivujen päivitys jää ”kun ehditään” -asteelle, kärsii sisällön laatu. Tämän takia verkkosivujen päivitys tulisi aina vastuuttaa, mahdollisesti jopa yksittäisten sivujen tasolle. Vastuuttamisen osalta kannattaa ottaa huomioon vastuuhenkilöt ulkoisesti näkyvillä sivuilla ja laatia vastuunjako. Organisaation sisällä on siis tiedettävä, kenen vastuulla sivujen osat ylläpidon osalta ovat. (Hagerlund ym. 2010, 40 - 41.) Verkkosivujen toimittaminen täytyy organisoida ja suunnitella hyvin. Tämä varmistetaan sillä, että jokaiselle sivulle määritetään vastuuhenkilö, ja lisäksi sivujen eri osien päivitystarve on määritetty etukäteen sekä varattava riittävät resurssit ylläpitoon. Ajankohtaissivut esimer-

kiksi vaativat tiiviimpää päivittämistä kuin tavallinen sisältösivu. (Koskenniemi ym. 2007, 76.)

Hyvän verkkotekstin on oltava hyvää ja asianmukaista suomenkieltä. Verkkosivupäivittäjän on otettava huomioon henkilöt, jotka lukevat verkkosivuja. Kun teksti on kirjoitettu ja jäsennetty huolellisesti, sitä vähemmän lukijan huomio kiinnittyy epäolennaisuuksiin, esimerkiksi kieleen, ja hän pystyy keskittymään olennaisimpaan eli tiedon hakuun verkkosivuilta. (Sinkkonen, Nuutila & Törmä 2009, 259.)

Sisältöjen ylläpitoon liittyy aina ongelmia. Tieto sivuilla elää: se muuttuu, vanhenee tai tiedon merkitys muuten menetetään. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 114). Jos sivujen sisältöä muutetaan, on myös linkkien sisällöt tarkastettava, että ne pysyvät myös ajan tasalla.

3.3 Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys on vuorovaikutteisten Internet-sivujen suunnittelussa tärkeintä, ei niinkään tekniikka. Palveluista tulisi laatia käyttökelpoisia ja toimivia kaikkien päivittäjien ja käyttäjien kannalta. (Hagerlund ym. 2010, 33.) Julkishallinnoissa verkkopalvelut on usein keskitetty lähinnä yksisuuntaiseen tiedottamiseen. Asiakkaiden mielipiteitä ei kerätä eikä niitä osata hyödyntää riittävästi. Asiakaslähtöisyydestä on tulossa yksi julkishallinnon tärkeimmistä toimintoja ohjaavista lähtökohdista, ja tämä lisää haasteellisuutta myös verkkopalveluille. Asiakaslähtöisyydessä vaaditaan jatkuvaa vuorovaikutteisuutta organisaation ja heidän asiakkaiden kesken. Julkisten organisaatioiden on tunnettava asiakkaidensa tarpeet. (Jääskeläinen 2010, 175 - 176.) Asiakkaiden tarpeista liikkeellelähteminen on siis keskeinen ominaisuus asiakaslähtöisyydestä puhuttaessa. Organisaation on tiedettävä asiakkaiden tarpeet, jolloin ne voidaan ottaa huomioon. (Vuokko 1997, 15 - 17).

Julkiset verkkosivut vaikuttavat ratkaisevasti siihen, kuinka paljon ja miten eri organisaatiot ovat tekemisissä toistensa ja asiakasryhmiensä kanssa eli organisaation ja asiakkaiden väliseen verkottumiseen. Internetiä voidaankin pitää verkostoyhteiskunnan olennaisena osana. (Aula & Vapaa 2008, 219.)

Julkisilla verkkosivuilla on oltava mahdollisuus avoimeen keskusteluun ja kommentointiin, sivuja ei voi rakentaa vain informaation vastaanottoon. Vaikka tärkeää on, että organisaatio pyrkii antamaan tietoa asiakkailleen, täytyy huomioida tietovirran

kulkeminen myös toiseen suuntaan (Vuokko 1997, 17). Lisäksi on otettava huomioon ulkomaalaiset yhteistyötahot ja asiakkaat, ja tarjottava heille palvelua kansainvälisesti englanninkielisillä sivuilla. (Hyppönen ym. 2010, 41.)

Tarkoituksena on ollut, että KYSin julkiset verkkosivut suunnitellaan myös englanniksi. Tällöin asiakkaat löytävät olennaisimmat asiat myös englanniksi, ja saatavissa on yhteystietoja muuallekin kuin sairaalan vaihteeseen. Osa KYSin yhteistyötahoista on kuitenkin ympäri maailmaa, joten on tärkeää, että palvelua saa kansainvälisellä kielellä. KYSin alueella on myös paljon venäjänkielisiä asiakkaita, joten toimintoa on syytä miettiä myös venäjänkielellä.

Asiakaslähtöisyys pitäisi ottaa verkkosivujen kehittämisessä huomioon organisaatiokeskeisyyden sijaan. Tämän myötä asiakasnäkökulma tulisi huomioida myös sisältöjen luomisessa sekä muokkaamisessa. Perinteinen asiateksti ja verkkokirjoittaminen eroavat toisistaan siinä, että verkkotekstit luetaan yleensä silmäillen, ei alusta loppuun. Verkkosivuille tulisikin kirjoittaa lyhyesti ja selkeästi, jolloin sisältö on luettavissa yhdellä silmäyksellä. Selkeän yleiskielen tehtävänä on nimetä palvelut ja toiminnot niin, että myös asiaa tietämätön henkilö voi ymmärtää kielen. (Hagerlund ym. 2010, 23 - 24.)

Lukija eli verkkosivujen käyttäjä huomioiden tekstin tulee olla:

- silmäiltävyydeltään hyvää,
- helppolukuista,
- käytettävyydeltään hyvää,
- kiinnostavaa ja merkityksellistä lukijalle ja
- houkuttelevaa siinä kohti, johon lukijan huomio ensimmäisenä kiinnittyy (Sinkkonen ym. 2009, 259).

Silmäiltävyydellä tarkoitetaan sitä, että tekstistä luetaan yleensä se, mihin katse tarttuu eli otsikoihin, väliotsikoihin, lihavointeihin, tekstin keskellä oleviin linkkeihin sekä ensimmäisten kappaleiden alkupäähän. Luettavuuteen vaikuttaa verkkosivuilla käytettävän sanaston tunteminen, tekstin helppolukuisuus ja sen kirjoitustyyli sekä jäsenytyneisyys. (Sinkkonen ym. 2009, 260 - 261.)

Asiakaslähtöisellä toimintatavalla on vaikutusta paitsi asiakkaisiin, myös organisaation henkilökuntaan. Asiakaslähtöisyyden edellytys on koko organisaation sitoutumi-

nen sekä ison organisaation eri osastojen välinen tiedonkulku ja koordinointi. Organisaation sisällä asiakaslähtöisyyden pitäisi olla kaikkien yhteinen tavoite, joka saavutetaan hyvällä yhteistyöllä ja toimintojen yhdenmukaistamisella. Asiakaslähtöisyyden pitäisi siis näkyä jokaisen työntekijän työssä. Tämän kautta jokaiselle työntekijälle pitäisi muodostua mielekkyys työn tekemiseen, kun työntekijät näkisivät oman työn merkityksen koko organisaation kannalta. Yhteiset tavoitteet, yhteistyö ja yhtenäiset toimintatavat muodostavat hyvän yhteishengen, sitoutumisen ja lisää työttyytyväisyyttä. (Vuokko 1997, 28 - 34.)

Asiakaslähtöiset verkkosivut vaikuttavat niin päivittäjien työhön kuin sairaalan asiakaskuntaankin. Mitä selkeämpi sivujen rakenne saadaan rakennettua, sitä helpompaa päivitystyö tulee olemaan. Tämä vaikuttaa oleellisesti myös organisaation ulosantiin – kun sivut ovat luettavia, helposti silmäiltäviä ja tiedon löytää nopeasti, asiakaslähtöisyys korostuu, jolloin asiakkaat vierailevat enemmän sivuilla. Tulevaisuudessa asiakaslähtöiset verkkosivut ovat yksi hyvä kilpailuetu verrattuna muihin erikoissairaanhoidon tarjoaviin organisaatioihin, koska asiakkailla on mahdollisuus entistä vapaammin valita hoitopaikkansa.

Koulutus on olennaista puhuttaessa myös asiakaslähtöisyydestä. Koulutus motivoi henkilökuntaa muuttamaan ajattelutapaa asiakaslähtöisemmäksi. Pelkkä ylhäältä päin tuleva muutos ei tuo organisaation sisälle aitoa asiakaslähtöistä ajattelutapaa. Koulutusten kautta henkilökunnalla on mahdollisuus lisätä tietoa ja muuttaa asenteita asiakaslähtöisyyttä, ja muutoksia kohtaan. (Vuokko 1997, 49.) Kun organisaatiossa on panostettu riittävästi asiakaslähtöisyyteen, on myös palveluiden järkevöittämiseen paremmat mahdollisuudet poistamalla turhia töiden päällekkäisyyksiä, jolloin keskittyminen olennaisimpiin asioihin paranee. Asiakaslähtöisyyteen panostaminen ei vaadi organisaatiolta lisää resursseja. (Heinonen & Vuokko 1997, 132.)

Koska Suomi ikääntyy kovaa vauhtia, kannattaa verkkosivuja suunnitellessa ottaa huomioon ihmisten näön heikkeneminen vanhuuden myötä (Metsämäki 2000, 37). Vanhukset ovat koko ajan lisääntyvässä määrin aktiivisia verkkopalvelujen käyttäjiä, joten heidät on huomioitava verkkosivujen rakenteiden suhteen entistä paremmin. Hyvää käytettävyyttä, hyvin luettavia tekstejä ja selkeitä painikkeita, koko palvelun osalta kaipaavat muutkin käyttäjäryhmät (Metsämäki 2000, 37). Ihmiset eivät ole valmiita etsimään sivuille mennessään tietoa kauaa, vaan haluavat löytää asiat nopeasti. Tämän takia palvelun on tarjottava oikopolkuja tarpeellisimmiksi katsottuihin

toimintoihin (Parkkinen 2002, 28). Metsämäki (2000, 38) toteaaakin, että lukijan aika käytetään väärin, mikäli palvelun käyttöliittymä on tehty huonosti.

Verkkopalveluiden käyttäjät eivät enää välttämättä halua olla vain passiivisen vastaanottajan roolissa, vaan myös kriittisyyttä halutaan tuoda esille (Sirkkunen 2008, 138). Verkkopalveluiden käyttäjät haluavat nykyään entistä enemmän palvelua ja tietoa. Ihmiset ovat halukkaampia itse etsimään tietoa, ja haluavat sille myös vastinetta verkkopalveluista. Enää ei vain tyydytä ottamaan passiivisina vastaan sitä, mitä tarjotaan, vaan vaaditaan asiakaspalvelua ja vuorovaikutteisuutta lähtien sivujen luettavuudesta ja sisältöjen selkeydestä. Internet-sivujen onkin oltava tehokkaat. Tulevaisuudessa, kun kilpailua alkaa jossakin määrin esiintyä myös erikoissairaanhoidossa alueittain, asiakkaat saattavat helposti hakeutua hoitoon siihen yliopistolliseen sairaalaan, mistä saavat parhaiten tietoa myös Internetin puolelta. Toki myös sillä on merkitystä, mistä tietää saavansa parasta hoitoa.

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksessa on kyse osallistavasta tutkimuksesta, joka pyrkii ratkaisemaan käytännön ongelmia ja aikaansaamaan muutosta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58). Tutkimuksen tekijä on aktiivisesti kehittämistyössä ja muutosten aikaansaamisessa mukana yhdessä tutkimukseen osallistujien kanssa. Sen avulla pystytään arvioimaan esimerkiksi työyhteisössä uuden toimintatavan sopivuutta. Toimintatutkimusta käytetään myös silloin, kun kehitetään käyttöön uutta järjestelmää. (Heikkilä 2005, 15.) Toimintatutkimuksessa tutkitaan yleensä ihmisten tai organisaation toiminnan muuttamista. Olennaista on, että muutos viedään käytännön tasolle, jossa sitä arvioidaan. Keskeistä on tutkimuksen kohteena olevan organisaation työntekijöiden aktiivinen osallistuminen kehittämisprosessiin. (Ojasalo ym. 2009, 38.)

Käytännön läheisyys, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin ovat oleellisia piirteitä toimintatutkimukselle. Toimintatutkimuksen avulla voidaan käsitellä esimerkiksi organisaatioiden muutosta, työyhteisössä tapahtuvaa vuorovaikutusta asiakkaiden ja henkilökunnan välillä tai tuloksellisuuden kehittämistä omassa organisaatiossa. Tutkimuksen kohde voi siis olla lähes mitä vain. Olennaista kuitenkin on, että saadaan uutta tietoa sekä pystytään tutkimuksen avulla parantamaan ja kehittämään muutoksen alla olevaa tutkimuskohdetta. (Kuula 1999, 10 - 11.)

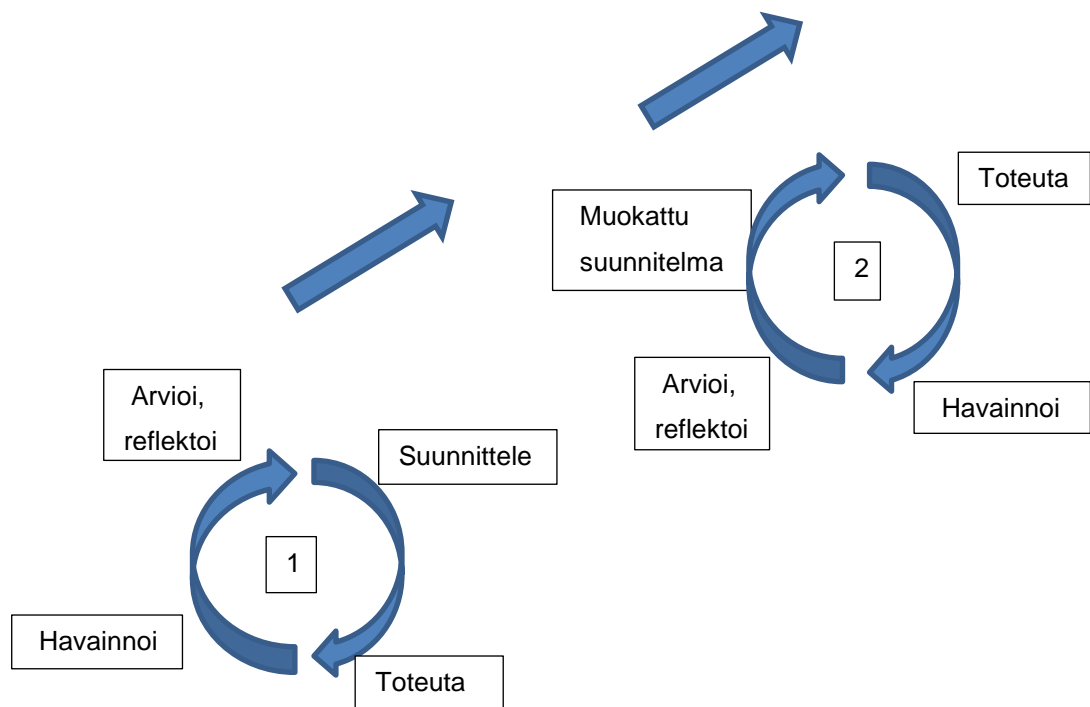
Ojasalo ym. (2009, 58) toteavat, että toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista esiintullut käytännön ongelma ja samalla luoda uutta tietoa ja ymmärrystä asiasta. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan käytännön kannalta hyötyä ja käyttökelpoista tietoa. Tämän lähestymistavan tarkoituksena on muuttaa nykyistä tilannetta tutkimuksen avulla ja tutkia tämän hetken tilannetta muuttamalla sitä. Lisäksi tässä lähestymistavassa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden tulisi olla eikä vain siitä, miten ne ovat aiemmin olleet (Ojasalo ym. 2009, 58.) Tutkimuksen avulla on mahdollisuus kehittää työntekijöiden tietotaitoa käytännössä sekä lisätä heidän asiantuntijuuttaan. Toimintatutkimuksessa kohteena olleet kehittämis- ja tutkimusprojektit tuovat tullessaan aina uusia kehittämistarpeita, joita voi muuttaa. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 20 - 22, 80.)

Toimintatutkimuksessa paneudutaan ennen kaikkea sosiaaliseen kanssakäymiseen eli vuorovaikutukseen. Esimerkiksi työyhteisössä työntekijät ottavat toisensa huomi-

oon tehtävissään ja toiminnassaan. Toimintatutkimuksen voi toteuttaa joko tutkimus- tai kehittämisprojektina, jolle on annettu joku aikaraja erilaisten toimintatapojen suunnittelua ja kokeilemistä varten. (Heikkinen ym. 2006, 16 - 17.)

Ojasalo ym. (2009, 58 - 60) listaavat toimintatutkimuksen tyypillisiksi piirteiksi ongelmakeskeisyyden, tutkijan ja tutkittavien keskeisen roolin muutoksessa toimijoina sekä heidän välisen yhteistyön. Lähestymistapa on tilanteeseen sidottua, yhteistyötä tarvitsevaa ja itseään tarkkailevaa, koska osallistujat ovat vastuussa toiminnastaan muille osallistujille itsensä lisäksi. Toimintatutkimus huomioi, että projektin jäsenet tuntevat toiminnan haasteet paremmin kuin muut, jos ovat muutosvalmiita. On kuitenkin otettava huomioon, että muutos voi olla erilainen kuin prosessin alussa on suunniteltu.

Prosessi lähestymistavassa etenee suunnittelun, havainnoinnin, toteuttamisen ja arvioinnin ympyränä. Aluksi prosessille asetetaan päämäärä ja tavoitteet. Sen jälkeen käydään läpi mahdollisia aiemmin samaan aiheeseen liittyviä tutkimuksia ja tutustutaan kirjallisuuteen. Tarvittaessa tavoitteita täsmennetään. Prosessin aikana käydään läpi päämäärien etenemismahdollisuudet. Tutkimusaineisto analysoidaan, aineistoa arvioidaan ja tarkennetaan päämääriä. Prosessin eri vaiheet toistuvat siis sykleittäin uudelleen. (Ojasalo 2009, 60.) Toimintatutkimuksen vaiheet on kuvattu kuvassa 6. Suunnittelua seuraa toteutus, havainnointi ja arviointi, jonka jälkeen kierros lähtee taas alusta.



KUVA 6. Toimintatutkimuksen syklinäinen eteneminen.

4.2 Kyselytutkimus

Yksi vaihtoehto aineiston keräämiselle on kysely. Kyselytutkimuksessa aineisto kerätään standardoidusti ja tutkimukseen osallistuvat henkilöt muodostavat otoksen tietyistä ihmisjoukosta. Standardoitavuudella tarkoitetaan sitä, että kaikki kyselyyn vastaajat vastaavat samalla tavalla esitettyihin, samoihin kysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 193.) Kyselytutkimuksen aineisto voi muodostua koko perusjoukosta tai siitä voidaan ottaa otos edustamaan koko perusjoukkoa.

Kysely- tai surveytutkimus on tehokas ja taloudellinen vaihtoehto silloin, kun tutkimukseen otetaan iso joukko osallistujia (Heikkilä 2005, 19). Kyselytutkimuksia käytetään silloin kun kerätään suuria määriä tietoja suurelta kohderyhmältä ja tutkimus halutaan tehdä mahdollisimman edullisesti (Saunders, Lewis & Thornhill 2007, 138).

Kun halutaan selvittää ihmisten toimintaa, mielipiteitä sekä arvoja tai asenteita käytetään kyselytutkimusta, jonka avulla pystytään keräämään ja tarkastelemaan kerättyä tietoa. Mittausvälineenä kyselytutkimuksessa käytetään kyselylomaketta. (Vehkalahti 2008, 11.) Kyselylomakkeella käytetään selkeitä kysymyksiä, joihin tutkimuksessa halutaan vastauksia.

Kyselytutkimusta on kannattavaa käyttää muun muassa silloin, kun tutkittava asia on hyvin tiedossa, mutta asiaa halutaan varmentaa. Kyselytutkimus sopii sekä alku- että lopputilanteen selvittämiseen. Kyselyn avulla on mahdollista saada tietoa samoihin kysymyksiin isoltakin vastaajamäärältä kerralla, jolloin saadaan saman tien paljon uutta tietoa kysytyistä asioista. (Ojasalo ym. 2009, 41.)

Kyselytutkimus liitetään usein deduktiiviseen lähestymistapaan. Se on yleinen ja suosittu lähestymistapa liiketaloutta koskevissa tutkimuksissa, joissa halutaan vastauksia muun muassa kysymyksiin kuka, mitä, missä ja kuinka paljon. Tämän takia sitä käytetään tutkivissa ja kuvailevissa tutkimuksissa. Kyselytutkimus on havaittu yleensä luotettavaksi ja se on melko helposti selitettävissä ja ymmärrettävissä. Kyselytutkimuksen avulla on mahdollista hallita paremmin tutkimusprosessia tutkimustulosten ja analysoinnin osalta. (Saunders ym. 2007, 138.)

Kyselyn hyvänä puolena on, että se voidaan toteuttaa joko paperisena postikyselynä tai sähköisellä lomakkeella (Ojasalo ym. 2009, 37 - 38). Sähköisen lomakkeen kautta

kyselyyn vastaaminen voi olla helpompaa, koska vastaukset on mahdollista välittää saman tien eteenpäin. On todennäköistä, että myös vastausprosentti olisi parempi sähköisenä toteutetussa kyselyssä. Sähköisenä toteutetun kyselyn hyvänä puolena on myös se, että vastaukset tallentuvat sähköiseen muotoon välittömästi, eikä niiden tallennusta tarvitse tehdä erikseen (Vehkalahti 2008, 48). Näin virheellisten tallennusten määrä pystytään minimoimaan.

Haasteita kyselytutkimukselle tuovat muun muassa vastausten määrän riittävyys, vastausten kattavuus eli vastataanko kysymyksiin niin laajasti kuin halutaan, onko kysymykset muotoiltu oikein kysyttävien asioiden kannalta sekä onko kysely tehty tai lähetetty oikeaan aikaan. (Vehkalahti 2008, 12.) Usein vastausten määrään vaikuttavat loma-ajat, viikonpäivät ja juhlapyhien läheisyys. Nämä on todettu ainakin sähköisen kyselyn osalta suureksi tekijäksi vastausmääriin. Sähköposti voi olla täynnä jo lyhyen lomajakson jälkeen eikä useiden lukemattomien sähköpostiviestien seasta tule poimittua kuin tarpeellisiksi ja tärkeiksi koetut viestit.

Kyselytutkimuksessa sovelletaan tilastollisia menetelmiä eli voidaan sanoa, että kyselytutkimus on suurelta osin määrällistä tutkimusta (Vehkalahti 2008, 13). Tutkimusta suunniteltaessa on olennaista tutkimuksen perusjoukon ja otoksen määrittäminen, jolloin kyselyn pohjalta voidaan helpommin tehdä johtopäätöksiä sekä analysoida tuloksia (Ojasalo ym. 2009, 37 - 38).

4.3 Aineiston keruu ja analyysi sekä kyselyn tarkoitus

Tutkimusaineiston keruuseen suunniteltu kysely lähetettiin kaikille KYSin kotisivutoimittajien sähköpostilistalla oleville. Kysely lähetettiin koko kotisivutoimittajien ryhmälle, koska vastauksiin toivottiin mahdollisimman paljon näkökulmia ja kannanottoja. Tämän takia ei ollut syytä rajata ketään kyselystä pois. Kotisivutoimittajia oli kaikkiaan 145, jotka työskentelivät osastoilla, poliklinikoilla ja hallinnon puolella. Tutkimuksen ensimmäinen tiedonkeruuosio toteutettiin tekemällä KYSin verkkosivupäivittäjille kysely Webropol-ohjelmalla maaliskuussa 2012, vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Päivää ennen vastausajan päättymistä lähetettiin muistutuksena uusintakysely vastaamattomille.

Kyselyn tarkoituksena oli saada vastaajilta kommentteja työnkuvan uudistuksiin ja kartoittaa verkkosivupäivittäjän työhön annettavia resursseja sekä kerätä kehitysehdotuksia. Näin jokaisella vastaajalla oli mahdollisuus vaikuttaa tulevaan muutokseen,

jolloin toivottiin myös mahdollisen muutosvastarinnan vähentyvän. Vastausten pohjalta kehitettiin verkkosivupäivittäjien työtä. Kyselytutkimus oli paras lähestymistapa kartoittamaan tilannetta, koska verkkosivupäivittäjiä on yli 140.

Kyselylomake koostui 19 eri kysymyksestä. Neljä ensimmäistä kysymystä oli peruskysymyksiä, joilla selvitettiin vastaajan sukupuoli, vastaajan työyksikkö, verkkosivujen päivittämistiheys ja vastaajan yksikön verkkosivupäivittäjien määrä. Näistä avoin kysymys oli vastaajan työyksikkö. Kysymyksillä 3 – 4 haettiin vastauksia päivitystyön määrään ja siihen, kuinka moni yksiköissä päivitystä tekee.

Kun kyselylomaketta suunniteltiin, opinnäytetyössä oli tarkoitus huomioida sekä julkiset verkkosivut että intranet. Opinnäytetyö kuitenkin rajattiin myöhemmin koskemaan vain julkisia verkkosivuja. Kysymys 5 olikin muotoiltu koskemaan vain intranetin käyttöä omassa yksikössä. Koska käsittelin tutkimustuloksia tutkimuskysymysten mukaisesti asiakokonaisuuksittain, tämän kysymyksen vastauksia ei huomioitu tuloksia analysoitaessa.

Kysymyksellä ”Mitä tietoja päivität verkkosivuille?” haettiin vastauksia tutkimuskysymykseen päivittämistyön ajantasaisuudesta ja tehokkuudesta. Kun kysyttiin, mitä tietoja haettiin muiden yksiköiden sivuilta ja oman yksikön sivuilta, pyrittiin löytämään vastauksia siihen, mitä mahdollisesti sairaanhoitopiirin asiakkaat haluavat löytää sivuilta.

Kysymykset 9 – 12 olivat valintakysymyksiä, joilla haettiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Miten julkisten verkkosivujen päivittäminen on ajantasaista ja tehokasta myös tulevaisuudessa? ja Miten voidaan lisätä verkkosivupäivittäjien vastuuta sisällön tuotannon suhteen? Loput kysymykset, 13 – 19, olivat avoimia kysymyksiä. Tällä tavoin oli mahdollista saada parhaiten vastaajien mielipiteitä esille. Viimeinen kysymys oli tarkoitettu vapaalle sanalle. Vastaajilla oli mahdollisuus tuoda esiin vielä muita kommentteja ja parannusehdotuksia. Kysymyksillä 13 – 18 etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin: Miten julkisten verkkosivujen päivittäminen on ajantasaista ja tehokasta myös tulevaisuudessa? ja Miten voidaan lisätä verkkosivupäivittäjien vastuuta sisällön tuotannon suhteen?

Tutkimuskysymyksiin ”Miten muutosprosessin läpivienti on onnistunut päivittäjän näkökulmasta?” ja ”Miten tiedottaminen saadaan onnistumaan päivittäjä huomioon ottaen?” haettiin vastauksia lähinnä teorian ja johtopäätösten kautta.

Kun kysely toteutetaan Internet-pohjaisena kyselynä, on vastaukset mahdollista saada nopeasti. Internet-kysely onnistuu hyvin silloin, kun kyselyyn osallistuva joukko on tiedossa ja kyseinen joukko on tarpeeksi suuri. (Heikkilä 2005, 69.) Webropol-kysely lähetettiin linkkinä jokaisen vastaanottajan sähköpostiin. Verkkosivupäivittäjistä osa tekee toimistotyötä. Toimistotyötä tekevien vastausmahdollisuudet kyselyyn ovat hyvät, koska sähköposti on yksi heidän työvälineistään. Osa on taas kolmivuorotyötä tekeviä henkilöitä, joilla ei ole käytössä omaa konetta, joten vastaaminen heidän osaltaan saattoi olla epätodennäköisempää.

Kyselyyn vastasi määräaikaan mennessä 56 kotisivutoimittajaa. Kyselyn tulokset analysoitiin läpi Webropolin raportointityökalua apuna käyttäen. Lisäksi avoimet vastaukset käsiteltiin Webropolin Text Mining -ohjelmalla. Kysymykset käsiteltiin Text Mining – ohjelmaa apuna käyttäen asiasisällön mukaan, ei kysymys kysymykseltä. Vastauksia pyrittiin ryhmittelemään tutkimuskysymysten mukaisesti. Esimerkiksi kysymys, jossa haluttiin selvittää vastuun lisäämistä sisällön tuotannossa, jaettiin vastuun lisäämiseen ja vastuu riittävää kyseisellä hetkellä. (KUVA 7.)

The screenshot displays the Text Mining software interface. At the top, a questionnaire titled 'Kysymys: Kerro mielipiteesi kotisivutoimittajien vastuusta sisällön laadimisesta. Oliko hyvä, jos vas:' is shown. Below the questionnaire, there are checkboxes for 'Käytä ryhmiä', 'Käytä lyhennettyjä sanoja', and 'Näytä prosenttimäärät'. Sliders for 'Sanojen määrä: 80' and 'Sanojen minimipituus: 5' are also visible, along with a 'Vaihda' button.

The main area is divided into two panels. The left panel, titled 'Ryhmit', shows a table with columns 'Ryhmä' and 'Yleisimmin esiintyvät sanat'. It lists five groups: 1. Lisää vastuuta, 2. Nykyinen vastuu s, 3. , 4. , and 5. . The right panel, titled 'Sanapilvi', shows a word cloud of common words from the responses, with 'vastu*' being the most prominent word. Below the word cloud, there are buttons for 'Tallenna' and 'Peruuta'.

At the bottom, there are sections for 'Vastaukset' and 'Yleisimmin esiintyvät sanat', each with a search icon. On the right side, there are additional panels for 'Ryhmit' and 'Sanakartta'.

KUVA 7. Vastausten käsittelyä Text Mining –ohjelmalla asiasisällöittain.

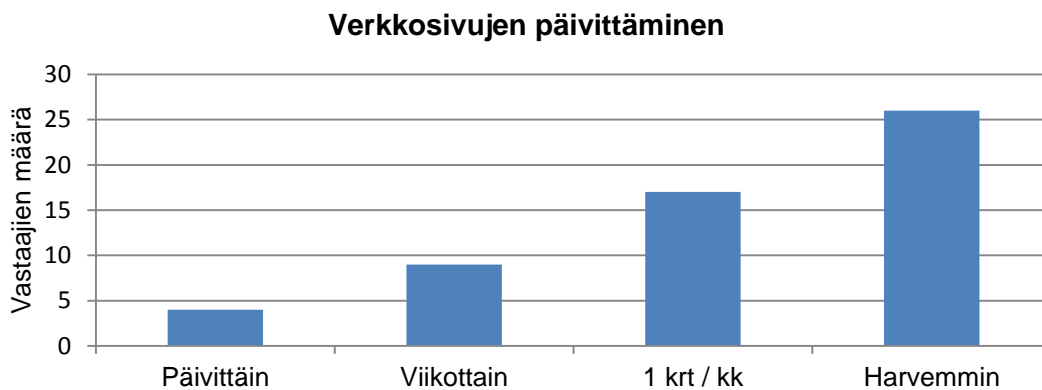
Vastausprosentti oli 38,6 %, ja vastauksia saatiin hyvin erilaisissa työtehtävissä työskenteleviltä verkkosivujen päivittäjiltä, joten myös vastausten erilaisuus näkyi hyvin. Vastausten pohjalta saatiin ideoita tulevien verkkosivujen päivittämisen suhteen. Näiden tulosten pohjalta laadittiin toimintasuunnitelma, miten toimintaa parannetaan kyselyssä selvinneiden ongelmien suhteen.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Kysely lähetettiin kaikille KYSin kotisivutoimittajalle, joita oli yhteensä 145. Vastaajia oli 56, joista naisia oli 44 ja miehiä 12. Vastaajista enemmistö edusti hoitopuolta, mutta myös hallinnon yksiköt olivat hyvin edustettuina. Tämä kertoo sen, että vastauksissa on huomioitu sekä hoitopuolen että hallinnon näkökulmia.

5.1 Verkkosivujen päivittäminen

Vastaajien kokonaismäärästä (n=56) lähes puolet (26 vastaajaa) teki verkkosivujen päivittämiseen liittyvää työtä harvemmin kuin kerran kuukaudessa, kovin aktiivista päivitystyötä ei ollut. Päivittäin tai viikoittain päivitystyötä teki 13 vastaajaa. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Verkkosivupäivittäjien vastausten jakautuminen päivitystyön mukaan.

Kotisivutoimittajien määrä haluttiin selvittää yksiköittäin, koska tarkoituksena oli pohdita, onko tarvetta tiivistää päivittäjäryhmän kokoa. 21 vastaajaa ilmoitti, että omassa yksikössä kotisivutoimittajia oli vain yksi, kun taas 16 vastaajaa ilmoitti vastaavan luvun olevan kolme tai enemmän. Jakauma oli suhteellisen tasainen, kun 19 vastaajaa ilmoitti, että kotisivutoimittajia oli kaksi omassa yksikössä. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Verkkosivupäivittäjien määrät vastaajien yksiköissä.

Kysyttäessä, kuinka aktiivista verkkosivujen käyttö on ollut omassa yksikössä, selvisi, että verkkosivujen käyttö kotisivutoimittajien keskuudessa on aktiivista. Kysymys oli muodoltaan avoin, joten osa vastasi käytön olevan aktiivista ja osa päivittäistä. Luokittelin vastaukset erilleen, koska aktiiviseksi voidaan kokea esimerkiksi käyttö pari kertaa viikossa. Päivittäin verkkosivuja käyttää työssään vastaajista 28 ja aktiivisesti sivuja käyttää 25 vastaajaa. Vastaajista vain 4 ilmoitti käyttävänsä verkkosivuja harvoin. Tämän hetkiset verkkosivut on rakennettu niin, että intranet ja julkiset verkkosivut eivät juuri eroa toisistaan. Päivitykset voi tehdä samalla kertaa molemmille sivustoille. Vaikka kysymys oli aseteltu koskemaan vain intranetin käyttöä, niin huomioin vastaukset yleisesti kokonaisuutena verkkosivujen osalta.

Kun kysyttiin, mitä tietoja verkkosivuille päivitetään, selvisi, että eniten sivuille päivitettiin erilaisia ohjeita, tiedotteita, ajankohtaisia asioita ja yhteystietoja. Vastaajat haikivat verkkosivuilta pääasiallisesti yhteystietoja (puhelinnumeroita, yhteyshenkilöitä, esimiesten tietoja), ajankohtaisia asioita sekä lisäksi ohjeita (potilasohjeet, hallinnolliset ohjeet, hoito-ohjeet).

5.2 Päivitystyön arvostus ja onnistuminen isossa organisaatiossa

42 vastaajan mukaan oman yksikön esimiehet kokivat verkkosivujen päivittämisen erittäin tärkeäksi tai tärkeäksi. Vain 14 vastaajaa oli sitä mieltä, että oman yksikön esimiehet eivät pitäneet päivittämistä kovin tärkeänä.

Verkkosivujen päivittämistä arvostettiin erittäin tai melko hyvin 38 vastaajan mukaan. Kuitenkin vastaajista 15 oli sitä mieltä, että päivitystyötä arvostettiin melko huonosti ja erittäin huonosti päivittämistyöhön suhtautui vain 3 vastaajaa.

Päivitystyön tukemisen suhteen omassa työyksikössä toivottiin parannuksia. Kyselyn tuloksista kävi selkeästi esille, että arvostusta, koulutusta ja työaikaa toivottiin päivitystyöhön lisää. Lisäksi vastaajat toivoivat enemmän tiedotusta verkkosivujen päivittämiseen liittyen.

”selkeät ohjeet päivittämisestä ja riittävät resurssit, oman työn ohella asiat tapahtuvat hitaasti.”

Osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että omassa yksikössä saa tarvittavaa tukea ja arvostusta verkkosivujen päivittämiseen:

”Nyt homma toimii hyvin!”

”Mielestäni yksikköni esimies on verkkosivumyönteinen eli tukee verkkosivujen päivittämistä hyvin.”

”Meillä on erittäin positiivinen ote verkkosivujen päivittämiseen palveluyksikköjohtajan tiimoilta. Hän toivoo että ne olisivat mahdollisimman käyttäjäystävälliset ja informatiiviset niin henkilökunnalle kuin potilaille.”

Muuta huomioitavaa oli vastaajien mielestä asennemuutos, päivitystyön keskittäminen asiantuntijalle, olemassa olevien kotisivuryhmien arvostaminen sekä sisältöjen läpikäyminen yhdessä kotisivutoimittajan kanssa.

”Asennemuutos pitäisi tapahtua henkilökunnan suunnasta, kohdennettaisiin niille jotka haluavat tehdä, huomioitaisiin palkkauksessa.”

”Keskitetty jollekin asiantuntijalle, jolle toiset toimittavat materiaalin.”

”Asioita olisi hyvä miettiä mitä sivuilla toivotaan olevan, kehittämisideoita ja kannanottoja/parannusehdotuksia toivottaisiin. Palveluyksikössä toimii kotisivutyöryhmä, johon ei juurikaan tule minkäänlaisia palautteita tai pyyntöjä kotisivujen kehittämiseksi, työryhmän työ tuntuu irralliselta ja ”vähäpätöiseltä”.”

”Sisältöjen läpikäyminen yhdessä kotisivutoimittajan kanssa. Muutosten / tekstien toimittaminen kirjallisena toimittajalle.”

Kyselyn avulla haluttiin selvittää vastaajien mielipiteitä verkkosivujen päivittämisen onnistumisesta isossa organisaatiossa. Vastauksissa oli jonkin verran hajontaa, kuitenkin suurimman osan mielestä päivitystyö onnistuu isossa organisaatiossa hyvin. Keväällä 2012, jolloin kysely tehtiin, käytössä olleiden sivujen rakenne aiheutti kuitenkin monen mielestä vaikeuksia päivittämisessä.

“Toiminta on hyvin hajanaista ja käytännöt vaihtelevat yksiköittäin, eli tähän toivoisi yhtenäisyyttä.” ”Ollut vielä hajanaista toimintaa, enemmän koulutuksia ja tiedotuksia ja yhteisiä linjoja.” ”Jollakin tapaa pitäisi porukka sitouttaa päivittämiseen ja antaa myös selkeästi aikaa työhön.”

“Mielestäni onnistuu hyvin, koska on useita päivittäjiä eikä kaikkia päivityksiä keskitetä vain yhdelle henkilölle (silloin saattaa päivittäminen hidastua ja ruuhkautua).”

“Kun on selkeä kotisivutoimittajien ryhmä ja heillä selvästi aikaa resursoitu päivittämiseen niin ison organisaation kotisivujen päivitys onnistuu. Samoin kun on sovittu selkeät säännöt, niin se onnistuu kyllä.”

“Aktiivisuus taitaa jakaantua kovin epätasaisesti eri yksiköiden välillä.”

”Isossa hankalampaa, pieniin ryhmiin jakaminen kannattaa.”

“Säännöllisellä päivittämisellä, hoitajien on vain ilmoitettava muutoksista, jotta päivitykset ei jää tekemättä.”

“Yhtenäisyyden löytyminen vie aikaa.”

5.3 Työajan resursoiminen ja tiedottaminen

Työaikaa ei ole pystytty resursoimaan verkkosivujen päivittämiseen niin hyvin kuin olisi ollut tarpeen. Vastaajista vain 5 piti resursoitua työaikaa erittäin hyvänä, kun taas 7 vastaajaa koki, että sivujen päivittämiseen oli resursoitu työaikaa erittäin huonosti. 25 vastaajaa koki, että työaikaa on resursoitu päivitystyöhön melko hyvin.

Työaikaa omassa työyksikössä verkkosivujen päivittämiseen sai 37 vastaajan mukaan joko erittäin tai melko hyvin. Vain 2 vastaajaa koki, että aikaa päivittämiseen sai

erittäin huonosti. Vastaajat toivoivat enemmän koulutuksia, joihin myös tarvitaan enemmän työaika. Mikäli vastuuta sisällön tuotannon suhteen lisätään, tarvitaan silloin myös työajan uudelleen arviointia.

Toive koulutuksista lisää resurssien tarpeen lisäämistä, koska koulutukset vaativat oman aikansa muusta työstä. Pääsääntöisesti kuitenkin päivittäjät tekevät ylläpito- ja päivitystyötä oman työnsä ohessa.

”Säännölliset päivitykset ja tietojen läpikäynti sekä mahdollisuutta käyttää työaika sivujen ylläpitoon pitkin koko vuotta.”

”Verkkosivujen päivittämiseen kuluu jonkin verran aikaa. Työyksikön pitäisi ymmärtää se, ja antaa aikaa sivujen päivittämiseen. Myös työyksikön kotisivutoimittajien yhteistyö ja säännölliset tapaamiset / palaverit ovat mielestäni tärkeitä.”

”Enemmän aikaa ja vastuullisuutta sisällön tuottamiseen.”

”Aika ongelma osastolla tieto/taito ongelma itse ohjelmassa.”

Useammassa vastauksessa tuli esille, että tiedottamista on parannettava. Vastaajat toivoivat, että heille toimitettaisiin useammin tietoa toiminnan muutoksista ja muista oleellisista asioista, joita verkkosivuille olisi syytä laittaa. Lisäksi toivottiin, että tiedottaminen linjattaisiin koko organisaation tasolla, jolloin kaikilla verkkosivupäivittäjillä olisi yhtenäinen toimintamalli päivittämisen tueksi.

”Yksikön johto ja tietysti muutkin työntekijät voisivat aktiivisemmin lähettää materiaalia julkaistavaksi, esim. tiedotteita toiminnasta ja sen muutoksista.”

”Saa sujuvasti tiedon, milloin ja mitä pitää päivittää asioista vastuussa olevilta.”

”Enemmän aikaa siihen keskusteluun, että mitä voitaisiin sivuille laittaa, tiedottamista erilaisista asioista aktiivisemmin.”

”Verkkosivujen päivittämisestä laadittaisiin suunnitelma: kuka tekee, mi-

tä tekee, milloin, paljonko aikaa resurssoidaan, arviointi kerran vuodessa esimiesten läsnäollessa, ym. mahdolliset asiat.”

*”Kotisivutoimittaja tarvitsee siihen aikaa. Tiedottamisen linja tulisi linjata shp tasolla, mitä on olennaista tiedottaa talon sisällä ja mitä ulos, sisälön tuottamiseen tarvitaan niitä henkilöitä, asiantuntijoita, jotka tekevät ko. työtä - millaiset sivut halutaan ulospäin - mitä enemmän asiaa sitä enemmän myös asiantuntijaresurssia tarvitaan esim. jos olisi ajankoh-
taisia artikkeleita tai innovaatioita tms.”*

5.4 Koulutukset

Kyselyn vastausten perusteella koulutus koettiin erittäin tarpeelliseksi päivitystyössä. Koulutusta toivottiin lisää, samoin säännöllisiä tapaamisia muiden kotisivutoimittajien kanssa. Verkkosivujen rakenne ja editorin käytettävyyssongelmat ja toiminnallisuus voivat olla päivittäjille aikaa vieviä. Sen takia näiden käyttöön on syytä järjestää koulutusta, jolloin päivittämisestä tulee tehokkaampaa.

”Yhteiset tapaamiset toimittajien kesken x 1 /vuosi.”

”Päivittäjille asianmukaista koulutusta (sisäistä ja mahd. ulkoistakin), yhteisiä työpajoja, työkalut, aikaresurssia.”

”Tarvittaessa ajan ja koulutuksen järjestämisellä. Kuitenkin työ itsenäistä ja pkl:lla myös oman ajankäytön järjestäminen itsellistä; riittää, kun ilmaisen tarpeeni ja "otan" tarvitsemani ajan. Kuitenkin tämä pois potilastyöstä, jonka hyväksyntää toivon yksikössä.”

”Meillä on kotisivutyöryhmä, asiaa käsitelty johtoryhmässä ja osallistuttu koulutuksiin. Aikaa voin itse varata tähän. Yritän tukea muita kotisivuvastaavia tässä asiassa.”

”Säännöllinen U-päivä kerran kuukaudessa. Koulutuksiin osallistuminen onnistuisi.”

Vastaajilla oli mahdollisuus antaa kehittämisehdotuksia kyselyn lopussa verkkosivuihin ja päivitystyöhön liittyen. Koulutuksen suhteen toivottiin parannusta.

“Intra, Internet ja Ekstranet ovat tärkeitä viestinnän välineitä. On oleellista jatkaa näiden kehittämistyötä. Olisi hyvä saada kunnollista, ihan selkeää toiminnallista ja käytännönläheistä viestintäkoulutusta, julkaisujärjestelmäkoulutusta sekä kuvankäsittelykoulutusta. Näitä taitoja olen tähän saakka joutunut hankkimaan muualta, mutta luulen että muillakin olisi KYSissä tarvetta. Varmaankin uuden julkaisujärjestelmän puitteissa myös koulutusta tullaan järjestämään. Olisi muuten tosi hyvä, jos viestintä viestisi millainen uudesta julkaisujärjestelmästä on tulossa, joko se on valittu jne. että osaisi ruveta tunnistamaan millaista taitoa jatkossa tulen työssäni tarvitsemaan.”

“Koulutusta kotisivutoimittajien tehtävänkuvaan liittyen.”

“Enemmän kokoontumisia ja ohjeistusta yhtenäisestä linjasta tarvitaan.”

“Yhtenäiset linjaukset mitä asioita sivuilla tulisi näkyä ulospäin/organisaation sisällä.”

“Viestinnästä enemmän keskustelua ja aikaa toteuttamiselle.”

“Otettaisi asia kokonaisuutena esille, nyt päivitetään yksittäisiä pieniä tietoja, tiedot eivät ole yhtenäisiä muitten kanssa.”

5.5 Vastuu sisällön tuottamisessa

Kyselyn tulosten perusteella näytti siltä, että lähimmät esimiehet, mukaan lukien palveluyksikköjohtajat, laativat tekstit ja sisällön verkkosivuille. Tuloksista kävi ilmi, että tekstejä hyväksytetään esimiehillä. Myös kotisivutoimittajilla oli tulosten mukaan vastuu oman yksikön verkkosivujen tekstien ja sisällön tuottamisessa. Tekstejä verkkosivuille laadittiin yhdessä esimiehen kanssa. Kuitenkin näyttää siltä, että keväällä 2012 vastuu sisällöstä oli lähinnä esimiehillä.

Kun kysyttiin mielipiteitä kotisivutoimittajien vastuun lisäämisestä sisällön tuottamisessa, mielipiteet erosivat jonkin verran. Vastaajista 23 oli sitä mieltä, että vastuuta olisi hyvä olla enemmän, jolloin sivujen päivittäminen olisi nopeampaa.

“Jos keskitetty malli, kotisivutoimittajilla voisi olla enemmän vastuuta, jos taas paljon hajautettu, pitää olla hyvin ohjeistettu mitä minnekin laitetaan. Nythän se näkyy siten, että sivuja ei päivitetä ja osa tiedosta katoaa arkistoon eikä sitten löydykään.”

“Lisää vastuuta, jolloin tarvitaan myös enemmän työaikaa sivujen päivittämiseen.”

“Jos esimiehet antavat kotisivutoimittajille kokonaisvastuun sisällön laatimisesta, se hyvä idea ja helpottaa kotisivutoimittajan tehtävää sekä nopeuttaa kotisivujen päivittämistä.”

“Vastuuta voi olla, jos toimintatapa on kaikilla yhteinen”

Kuitenkaan 15 vastaajaa ei halunnut lisää vastuuta. Lisäksi vastaajista osa oli sitä mieltä, että kotisivutoimittajat eivät voi olla vastuussa sivujen sisällöstä vaan sisällön laatii se, jolla on paras tietämys asiasta. Joillakin erikoisaloilla vaaditaan esimiehen kannanottoa sisältöön, mutta usein kuitenkin koulutetut päivittäjät voisivat mielestäni ottaa lisävastuuta.

“Toimittajat eivät voi vastata sisällöstä. Vastuu siitä on yksikön esimiehillä. Mielestäni toimittajat tekevät kuitenkin arvokasta työtä suunnittelemalla ja rakentamalla sivut, jonka jälkeen esimiehen kanssa yhdessä katsotaan lopullinen sisältö ja ulkoasu.”

“Mielestäni asiantuntevimman sisällön laatii ko. asiasta parhaiten tietävä taho. Kotisivutoimittajalla ei välttämättä ole tieto-taitoa esim. lääketieteellisissä asioissa.”

“Kunkin aiheen sisällön määrittely kuuluu sille, joka parhaiten tuntee ko. alueen.”

Kysymys oli muotoiltu kyselylomakkeelle muotoon ”Kerro mielipiteesi kotisivutoimittajien vastuusta sisällön laatimisessa. Olisiko hyvä, jos vastuuta olisi enemmän?” Vastauksia tulkitessa on pohdittava, onko kysymys tulkittu aina oikein. Kysymyksellä haettiin vastausta siihen, että vastuuta olisi enemmän sisällön laatimisen suhteen. Lisäksi haettiin vastausta siihen, että kotisivutoimittajat saisivat vastuulleen tekstien sisällön oikeanlaisuuden. Osa vastaajista on saattanut tulkita kysymyksen niin, että

vastuun lisääminen tarkoittaa sitä, että päivitystyö tulee tehtyä. Lisäksi vastaajat ovat saattaneet ymmärtää kysymyksen tarkoittavan vastuuta sisällön teknisestä puolesta eli, että sisältö säilyy sivuilla eikä ole esimerkiksi siirtynyt arkistoon.

5.6 Päivitystyön keskittäminen

Kyselyyn vastaajien mielipiteet keskitetystä verkkosivujen päivittäjäryhmästä olivat melko yksimielisiä. Vastaajat toivoivat, että päivittäjäryhmä olisi tiiviimpi ja pienempi, jolloin päivittäminen olisi tehokkaampaa ja tehtävä määrätty selkeästi kyseiselle henkilölle. Resursseihin on vain syytä kiinnittää huomiota. Tämä takaisi silloin myös yhtenäisemmän ilmeen, jolloin sivut olisivat yhdenmukaisesti laaditut. Lisäksi ylläpitoa olisi helpompi kontrolloida.

"Parempi ainakin, jos kotisivutoimittajat olisivat kyseisestä yksiköstä, muutoin verkkosivujen päivittämisvastuu siihen palkatulle henkilölle."

"Mielestäni kotisivutoimittaminen pienemmissä ryhmissä on hyvä, ko. henkilöille tulee enemmän taitoa ja kokemusta viestinnästä eli viestinnän linja selkeytyy."

"... Pienempi ryhmä voisi selkeyttää sivujen rakennetta ja ulkoasua. Ryhmän jäsenillä olisi samanlainen näkemys asioista. Pienemmän ryhmän tekemässä työssä dynamiikka olisi parempi, vastuunjako olisi selvempi ja myös kehitysideoita voisi hyödyntää paremmin."

"Kannatan tällaista!!!!!! Osastolta voisi saada faktat ja ammattilaiset tekisivät sivut"

"Säilyisi varmasti paremmin yhtenäinen linja, säännöllisillä muutoksilla homma pysyisi kasassa, pienet muutokset tulisi huomioitua, muuten eivät pysy ajan tasalla."

"Mielestäni olisi oleellista tehokkuuden kannalta, että kotisivutoimittajia olisi vähemmän. Esim. yksiköissä ei tarvita kuin yksi päivittäjä, jonka vastuulla on ko. yksikön intra ja julkiset verkkosivut." "Minusta se olisi erinomainen ratkaisu, että meillä olisi talossa erillinen pienempi kotisivutoimittajaryhmä, jolloin sisältö olisi yhdenmukaisesti laadittu, eikä sivut näyttäisi niin "epäammattimaisilta.""

"Ehdottomasti pitäisi rajata pienemmälle porukalle, joka aktiivisesti osallistuu päivittämiseen ja ovat motivoituneita - porkkana? Toisaalta toimittaja voi olla kätevä teknisesti, mutta sisällön tuottaminen ei niin sujuvaa - tätä pitäisi pohtia tarkemmin, kun nimetään ryhmään jäseniä."

"Keskittäminen on varmasti oikein toimiva ratkaisu, sillä on helpompaa pitää ajantasaisia tietoja yllä kun vastuu on keskitetty pienemmälle ryhmälle eikä ns. tietojen sirpaloitumista tapahdu niin paljon."

"Hyvä idea, mutta resurssien on oltava kunnossa. Samoin tiedottamisen oltava kunnossa, jotta kotisivutoimittajat saavat muuttuneet tiedot ja tarpeet nopeasti."

"Jos päivittäminen keskitettäisiin pienelle ryhmälle, niin silloin homma pysyisi "hanskassa". Jokainen tietäisi kenelle tiedot päivitystä varten pitää ilmoittaa. Jossain määrin oikeuksia pitää olla myös omaa työtäni ajatellen, koska tarvitsen sitä työssäni."

Vastaajista osa toivoi, että päivittäjäryhmää ei pienennettäisi. He olivat todenneet asian toimivan hyvin ennestäänkin ja olivat sitä mieltä, että päivitystyö on tehokkaampaa ja joustavampaa isommalla ryhmällä.

"Mielestäni yksiköissä pitäisi olla useampia kotisivutoimittajia, ainakin jos kotisivut on tarkoitus pitää ajantasalla. Kotisivujen päivittäminen ei saisi olla yhden ihmisen "hartella", vaan ns. vastuu pitäisi jakaa useamman henkilön kesken, esim. poissaolojen vuoksi ja ihan senkin takia, että kotisivujen päivittämiseen kuluu aikaa."

"Meillä toimii joustavammin, kun on useampi päivittäjä ja kaikilla on omia vastuualueita työn mukaan. En kannata keskittämistä pienemmälle ryhmälle."

Mikäli yksiköissä on useita verkkosivujen päivittäjiä, yhtenäisyys ja uusien päivitysohjeistus ei ole välttämättä sellainen kuin, jos sivuja päivittää vain tietty, tiivis päivittäjäryhmä.

5.7 Muutostoiveita uusien verkkosivujen myötä

Kyselyn avulla haluttiin selvittää, millaisia muutostoiveita kotisivutoimittajilla itsellään on uusien verkkosivujen käyttöönoton myötä. Kun uudet sivut on otettu käyttöön, on tarkoitus saman tien ottaa käyttöön myös uudet toimintamallit. Vastauksista kävi ilmi, että eniten toivotaan kotisivutoimittajien välistä yhteistyötä, koulutusta ja selkeyttä kotisivutoimittajien tehtävään ja työnjakoon. Osa vastaajista toivoi myös, ettei muutosta entiseen työnkuvaan tulisi. He eivät ole todennäköisesti ajatelleet vaihtoehtona sitä, että uusien sivujen myötä otettaisiin käyttöön tiiviimpi kotisivujen päivittäjäryhmä, jolloin päivittämisestä tulee tehokkaampaa. Lisäksi kävi ilmi, että toivottiin selkeyttä verkkosivujen rakenteisiin ja myös monipuolisempaa editoria. Myös asiakaslähtöisyyttä toivottiin uusille verkkosivuille.

”Yhteistyötä ja kokoontumisia ja palavereja. Silloin saisi vertaistukea.”

”Vastuuta, selkeät ohjeet ja koulutusta. Työlle pitää varata myös aikaa.”

*”Mielestäni pitäisi olla selkeästi jaetut tehtävät ja vastuut. Koulutusta ol-
tava säännöllisesti ja siihen olisi osallistuttava.”*

*”Kotisivutoimittajia pitäisi olla pienempi ryhmä, jotta sivut pysyisivät sa-
manlaisina kautta linjan.”*

*”Kotisivutoimittajien pienryhmä olisi hyvä idea siten, että heille järjestet-
täisiin työaika riittävästi verkkosivujen päivittämiseen ja selkeyttämi-
seen sekä tarvittavat työkalut, jotka helpottavat kotisivujen päivittämis-
tä.”*

”Vuosittain koulutusta/ infoja kotisivutoimittajille.”

*”Mielestäni pitäisi olla selkeästi jaetut tehtävät ja vastuut. Koulutusta ol-
tava säännöllisesti ja siihen olisi osallistuttava.”*

” Ei toivottavasti tule suuria muutoksia.”

“Meille tärkein yhteistyöväline ohjerekisteri ei taas näy Internetissä... Selkeyttä koko sivuihin, muilla yliopistosairaaloilla sivut ovat huomattavasti selkeämmin luettavat, esim. sivuvalikko järkevän kokoinen ja looginen.”

“Internet pitäisi saada asiakaslähtöisemmäksi.”

“Kotisivuilta asioiden löytäminen on hankalaa ja ulkopuolisen käyttäjän on vaikea löytää tarvittavaa tietoa. Toimiva haku-toiminnon luominen olisi ensisijaisen asia. selkeä strategian miettiminen yksikössä eli kenelle kotisivut on tarkoitettu (intra ja internet), sillä mielestäni lukijan näkökulman huomioiminen on erittäin tärkeää kun tekstejä kirjoitetaan. Tällä hetkellä kotisivuilla on runsaasti tekstiä, jotka eivät palvele juurikaan palvele muita kuin KYSiläisiä.”

“Editori monipuolisemmaksi, jota sisältö olisi elävämpää, ei pelkkää pötköä.”

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käsittelen yhteenvedon tutkimuskysymyksistä ja tutkimustuloksista yhdistäen näitä teoriaosuuteen. Tutkimuskysymykset olivat: 1. Miten verkkosivujen päivittäminen on ajantasaista ja tehokasta myös tulevaisuudessa? 2. Miten muutosprosessin läpivienti on onnistunut päivittäjän näkökulmasta? 3. Miten voidaan lisätä verkkosivupäivittäjien vastuuta sisällön tuotannon suhteen? 4. Miten tiedottaminen saadaan onnistumaan päivittäjä huomioon ottaen? Tämän luvun lopussa käyn läpi opinnäytetyön pohjalta esiinnousseita kehittämis ehdotuksia.

6.1 Verkkosivujen päivittämisen ajantasaisuus ja tehokkuus

Koska julkiset verkkosivut toimivat organisaation käyntikorttina yleisilmeellään ja antavat ajantasaista tietoa käyttäjilleen, on päivitystyön oltava ajantasaista ja tehokasta. Yksinkertainen käytettävyys säästää työaika. Yhtenäiset linjaukset koko organisaation tasolla sisällön tuottamisen ja tekstien kirjoittamisen suhteen tehostavat päivitystyötä. Tehokkuutta lisää tiiviimpi päivittäjäryhmä, koska silloin päivitystyötä on enemmän ja useammin. Päivitystyö ja sisällön tuottaminen sujuvat nopeammin eikä aikaa kulu liikaa ohjeiden ja toimintatapojen uudelleen lukemiseen sekä muistelemiseen. Tehokkuutta lisätään myös sillä, että Internet-sivujen sisältöjä tiivistetään vanhojen sivujen sisällöistä huomattavasti. Tekstien on pysyttävä tiiviinä ja myös sivujen määrää rajoitetaan entisest. Ongelmana vanhoille julkisilla verkkosivuilla oli se, että sivuille tallennettiin turhaa tietoa, joka olisi ollut tarpeellista vain intranetin puolella.

Julkisten verkkosivujen osalta päivittäjien määrää vähennetään, koska päivitystä ei kaikkien sivujen osalla ole niin paljon kuin toisilla. Tämän takia on tehokkaampaa käyttää pienempää päivittäjäryhmää. Päivittämisestä tulee selkeämpää, helppokäyttöisempää ja yksinkertaisempaa niin ylläpitäjien kuin asiakkaidenkin näkökulmasta.

Internet-sivuilla on vanhojen sivustojen aikaan päivitetty samassa yhteydessä intranetin kanssa, tulevaisuudessa päivitystyö tehdään irrallisena kokonaisuutena. Päivittäjäryhmän kokoa on mietittävä uudelleen ajan kanssa, kun sivujen päivitys ja ylläpitotyö lähtevät käyntiin. Keskittäminen kuitenkin koettiin hyväksi tutkimusaineiston perusteella.

Julkisten verkkosivujen yhtenäisyyden säilymiseen panostetaan tulevaisuudessa muun muassa koulutuksia järjestämällä. Organisaatiolta edellytetään verkkosivujen ylläpitoon resursseja sekä henkilökunnalta henkisiä voimavaroja, mitkä korostavat koulutuksen tarvetta.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että osittain verkkosivujen päivittämisen koettiin olevan hajanaista. Myös käytännöt koettiin erilaisina eri yksiköiden välillä. Säännöllisen päivittämisen onnistumiselle toivottiin pienempää päivittäjäryhmää.

Oleellista on työn organisointi ja alueiden selkeä jakaminen. Myös kommunikaation tehostamisella on merkittävä rooli. Tehostaminen lisää viestinnän parempaa kohdentamista oikealle kohderyhmälle ja yksinkertaisempaa ja nopeampaa käsittelyä. (Parkkinen 2002, 156.)

Sivujen ajantasaisuuteen vaikuttaa myös se, miten lähellä varsinaista aiheeseen liittyvää työtä päivittäjä on. Jos hän esimerkiksi päivittää tietyn hoitoyksikön sivustoja, jossa itse työskentelee, on todennäköisempää, että päivitystyö pysyy ajantasaisempana kuin päivitettäessä toisen yksikön sivustoja.

6.2 Resurssit, vastuut ja päivitystyön keskittäminen

Verkkosivupäivittäjät vastaavat jatkuvasta palvelun toimivuudesta. Heidän vastuulleen on myös tietojen ajan tasalla pitäminen. Verkkosivuille tyypillistä on, että asiakkaiden vaatimuksia on seurattava jatkuvasti. (Metsämäki 2000, 195.) Tämä edellyttää säännöllistä koulutusta, jotta päivittäjät pystyvät toimimaan tehokkaasti työssään.

Vastuun antaminen verkkosivupäivittäjälle ei välttämättä toteudu isossa organisaatiossa samalla tavalla eri yksiköiden välillä. Esimerkiksi hallinnon puolella vastuuttaminen voi onnistua helpommin, mutta hoitopuolella lääkäriesimiehet haluavat todennäköisesti itse kantaa vastuun sivuille laitettavan tekstin sisällöstä. Tämä on toisaalta ymmärrettävää, koska hoitohenkilökuntaan kuuluva ei välttämättä pysty ottamaan vastuuta lääketieteen teksteistä. Osa verkkosivujen päivittäjistä on jo tällä hetkellä sairaanhoitajia. Tämän takia he hallitsevat päivittämisen teknisen puolen, koska heitä on perehdytetty päivitystyöprosessiin. On kuitenkin pohdittava tekstejä kirjoitettaessa, ymmärtääkö asiakas sivujen sisältöä, jos tekstissä korostuu liikaa lääketieteellisyys.

Kun jokaisella verkkosivujen osa-alueella tai organisaation yksiköiden sivuilla on omat vastuuhenkilönsä, sivujen päivittäminen on varmempaa, ja viimeisin tieto on aina sekä henkilökunnan että asiakkaiden saatavilla. Isossa organisaatiossa voi helposti käydä muuten niin, että yksittäisten sivujen päivittäminen unohtuu. Vastuuhenkilöiden säännöllisen päivitystyön ansiosta päivitysosaaminen, alustan käytön ja uuden editorin tunteminen pysyvät hyvin hallussa. Jos päivitysvastuuta siirrellään henkilöltä toiselle, voi päivitystyön osaamisen laatu huonontua. Vastuuttamisen hyvänä puolena voidaan pitää myös sitä, että sivujen sisällöt pysyvät ajan tasalla ja yhtenäisinä koko organisaation tasolla. Päivittäjäryhmän kanssa on tehtävä toimintamalli verkkosivujen sisällön ylläpidosta, jolloin päivitystä tehdään säännöllisin väliajoin.

Päivitystyö ja sisällön tuotanto ovat selkeä kokonaisuus, joka on saatava näkyville henkilöiden toimenkuviin. Myös niiden henkilöiden toimenkuvaan on varattava riittävästi aikaa, jotka tekevät päivitystyötä osana työtehtäviään. Toimeksiantajan organisaatiossa päivitystyö tapahtuukin lähes poikkeuksetta oman työn ohella. Mikäli aikaa ei ole riittävästi, on vaarana sisällön laadun kärsiminen. Tämän takia päivitys onkin vastuutettava selkeästi. Organisaation sisällä on tiedettävä, kenen vastuulla päivitettävä sivu on.

Henkilöresursseihin on panostettava sivujen ajantasaisuuden ja asiakaslähtöisyyden varmistamiseksi, koska julkiset verkkosivut lisäävät organisaation tunnettuutta ja toiminnan vaikuttavuutta. Vanhojen tietojen poistaminen vaatii resursseja siinä missä uusien tietojen päivittäminenkin. Käyttäjät eivät viihdy sivuilla, jos huomaavat tiedon olevan vanhaa, päivitysajankohdan onkin hyvä näkyä jokaisella sivulla.

Toisaalta, Internet-sivujen määrän ja tekstien sisällön tiivistäminen johtaa siihen, että Internetin puolella osa verkkosivupäivittäjien työstä joko poistuu tai ainakin vähenee. Julkisilla verkkosivuilla ei tulevaisuudessa ole enää sellaista määrää päivitystyötä kuin aikaisemmin oli. Kuitenkin sivut on pidettävä ajan tasalla, joten päivittäjiä edelleen tarvitaan, joskin tehostetulla ryhmällä.

Verkkosivupäivittäjät ovat vastuussa siitä, että tekstit on kirjoitettu sivuille ymmärrettävästi, tutuilla ja yleisillä käsitteillä käyttäjä kaikin puolin huomioiden. Tämä vaikuttaa myös käytön tehokkuuteen. Vastuun lisäämisen myötä on huomioitava jokaisen verkkosivupäivittäjän työhön käytetty aika. Työaika on arvioitava uudelleen vastuun lisäämisen myötä. Ylläpitäjät tarvitsevat itselleen varahenkilön, jotta päivitystyöhön ei

tule katkoja ja ylläpitovastuu on helpompi siirtää varahenkilölle esimerkiksi lomien ajaksi.

Tutkimustulosten mukaan arvostusta ja työaikaa toivottiin lisää ylläpito- ja päivitystyöhön. Joissakin yksiköissä tosin resurssit ja vastuut oli jaettu hyvin, ja myös esimiehet arvostivat verkkosivupäivittäjien tekemää työtä. Selkeä yhteys oli siis resursseihin ja vastuun antamisessa tekstin kirjoittamiseen sillä, miten yksikön esimies arvosti työtä. Osa esimiehistä arvosti jo sivujen käyttäjäystävällisyyttä. Resursseja kannattaa kohdistaa niille henkilöille, jotka ovat kiinnostuneita verkkokirjoittamisesta ja sivujen ylläpidosta.

Pääsääntöisesti kuitenkin päivittäjille annettiin hyvin aikaa päivittämistyöhön. Vastuuta pitäisi olla enemmän, jolloin myös päivitystyöstä tulisi tehokkaampaa. Esimiehet hyväksyvät usein verkkosivuille kirjoitettavat tekstit, mutta tätä voisi tehdä yhteistyössä päivittäjän kanssa. Julkisille verkkosivuille kuitenkin kirjoitetaan kansanomaisesti, joten verkkosivujen päivittäjillä on tähän ammattitaitoa, jota järjestetyt koulutukset lisäävät. Vastuuttaminen nopeuttaa päivittämistyötä.

Tutkimustuloksista kävi selkeästi esille, että päivittäjäryhmästä toivottiin tiiviimpää ja pienempää, jolloin päivityksestä saataisiin tehokkaampaa, ja tehtävät olisi selvästi kohdistettu tietylle henkilölle. Tämän myötä saadaan sivuille yhtenäistä ilmettä ja ylläpitoa on helpompi kontrolloida. Varsinkin julkisten verkkosivujen kohdalla tämä on mahdollista, kun päivityksiä on vähemmän kuin intranetin puolella.

Yksi syy tämän hetkisten Internet-sivujen hallitsemattomaan kaaokseen on se, että lähes kaikki verkkosivupäivittäjät ovat päivittäneet sivuja ilman kontrollointia. Tulevaisuuden linjauksena on todennäköisesti, että kaikki Internet-päivitykset hyväksytään KYSin viestinnässä ennen tekstien julkaisemista.

6.3 Koulutukset ja tiedottaminen

Teoriaosuudessa kävi ilmi, että tiedottaminen ja riittävä koulutuksen järjestäminen sekä perehdytys helpottavat uusien työkalujen ja järjestelmien käyttöönottoa. Tällainen muutosjohtamisen malli vähentää muutosvastarintaa. Verkkosivujen uudistamisprojektin aikana on järjestetty koulutusta niille henkilöille, jotka tulevaisuudessa ovat verkkosivujen päivittäjiä. Näin jokainen huomioitiin muutosprosessissa, jolloin myös voitiin vaikuttaa muutosvastarintaan. Koulutustilaisuuksien, joihin halukkaat verk-

kosivujen päivittäjät osallistuivat, osallistumisprosentti oli suuri: osallistujia oli yli 60. Tämä kertoi, että päivittäjäryhmässä oli kiinnostusta ja innostusta uusien verkkosivujen kohtaan. Kyselytulosten perusteella tämä olikin nähtävissä, koska koulutuksia ja yhtenäisyyttä toivottiin.

Uuden järjestelmän käyttöönotto vaatii aina koulutusta ja tuen antamista. Kun verkkosivujen päivittäjät on koulutettu työhönsä, tuottavat he selkeää ja luettavaa tekstiä verkkosivuille. Tehokas koulutus järjestelmien käytöstä sekä tarvittavat ohjeistukset tukevat tätä. Kun päivittäjät oppivat alustan käytön, vältetään turhautumiselta. Koulutustilaisuuksien myötä uusi järjestelmä tuo toivottavasti lisää tehokkuutta järjestelmän käyttöön. Tuki ja koulutus vaikuttavat työn tuottavuuteen ja laadun paranemiseen.

Uudet julkiset verkkosivut vaativat laadunvalvontaa, koska Internet on näyteikkuna maailmalle. Verkkosivupäivittäjillä voi olla päivitystyö tekninen ymmärrys hanskassa, mutta laadukkaiden sivujen tekemiseen vaaditaan myös kieliopin hallintaa sekä tiiviin ja ymmärrettävän tekstin kirjoittamisen taitoa. Näyteikkunassa ei voi olla huonoa tekstiä, kirjoitusvirheitä eikä suuria tekstimassoja.

Koulutuksia (organisaation sisäisiä ja ulkopuolisia) ja yhteisiä tapaamisia verkkosivupäivittäjien kesken järjestetään, koska ne koettiin tarpeellisiksi ylläpito- ja päivitystyössä. Koulutustilaisuuksia tulee vielä ennen sivujen varsinaista käyttöönottoa. Varsinainen käyttöönotto on vuoden 2013 lopussa. Koulutuksia ja toimintamallia hyödyntäen päivittäjät saavat tehokkuutta ja yhtenäisyyttä työhönsä. Koulutus lisää päivittäjien motivaatiota ajattelutavan muuttamisessa asiakaslähtöisemmäksi.

Hajautettu päivittäjäryhmä vaatii hieman enemmän koulutustilaisuuksia sivujen sisällön suhteen. Koulutustilaisuudet mahdollistavat ajatusten vaihtoa, ja esiintulleita ongelmia voidaan käydä yhdessä läpi saman tien. Tähän avuksi laaditaan toimintamalli helpottamaan tavoitteiden saavuttamista sisällöntuotannon ja ylläpidon suhteen ja ohjeistuksia, joiden avulla käyttäjälähtöisyyttä voidaan parantaa. Ohjeistukset auttavat tekstien samankaltaisena pysymisen.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että myös säännöllisiä yhteisiä tapaamisia toivottiin päivittäjäryhmän kesken. Tapaamisia järjestetään KYSin viestintätiimin toimesta, jossa on mahdollisuus tarvittaessa keskustella esimerkiksi verkkosivujen rakenteesta ja editorin toimivuudesta. Näiden opettelu saattaa viedä turhan paljon työaikaa. Sen

takia näiden käyttöön on syytä järjestää koulutusta, jolloin päivittämisestä tulee tehokkaampaa.

Kuten myös teoriaosuus paljastaa, koulutusta verkkosivujen päivittämisen sekä verkkokirjoittamisen osalta on hyvä järjestää säännöllisesti. Lisäksi tarvittavaa neuvontaa verkkopalvelun kokonaisuudesta vastaavien henkilöiden taholta kannattaa järjestää päivittäjille ja sisällöntuottajille. Mitä enemmän päivittäjiä on, sitä enemmän tukea ja neuvontaa tarvitaan.

Muutosprosessin aikana muutoksen etenemisestä tiedottaminen onnistui intranetin avustuksella, jonne luotiin oma sivusto verkkoviestintäprojektille. Avatulla sivustolla oli prosessi kokonaisuutena kaikkien työntekijöiden luettavissa.

Tiedottamisen suhteen on parantamisen varaa: Toiminnan muutoksista ja muista oleellisista verkkosivuille laitettavista asioista toivottiin useammin tietoa. Tiedottamisen osalta toivottiin koko organisaation tasolle yhtenäistä linjausta, jolloin talon tasolla olisi yhteneväinen toimintamalli. Tällöin päivittäjillä olisi samanlainen käsitys siitä, mitä tiedotetaan talon ulkopuolelle.

6.4 Muutosprosessin läpivieminen isossa organisaatiossa

Muutosprosessin syntyyn vaikuttivat muun muassa organisaation sisäiset strategiamuutokset. Ulkoisista tekijöistä voidaan mainita esimerkkinä lainsäädännölliset muutokset. Potilailla on tulevaisuudessa mahdollisuus valita hoitopaikkansa, joten muutosprosessi verkkosivujen suhteen on olennainen osa tätä muutosta.

Organisaation ylimmän johdon sitoutuminen on asiakaslähtöisyydelle hyvin keskeistä (Vuokko 1997, 38). Ilman johdon tukea ja oikeanlaista asennetta, on vaikeaa luoda asiakaslähtöisiä verkkosivuja palvelemaan nykyisiä ja tulevia asiakkaita. Kun organisaatio saa ylimmän johdon sitoutumaan, muuttuu myös henkilökunnan ajattelutapa muutoksien suhteen, jolloin asiakaslähtöinen ajattelutapa toteutuu ja korostuu (Vuokko 1997, 39). Organisaation johtoa on ollut mukana muutosprosessin käynnistämisessä ja sen aikana. Tällä tavoin johtoa on sitoutettu muutokseen. Kuten teoriaosudessa kävi ilmi, haasteena johdon sitouttamisessa voi olla se, ettei johto pysty ymmärtämään julkisten verkkosivujen merkittävyyttä organisaatiolle. Kuitenkin, koska kyseessä on vakuuttava muutos, on johdolta saatu tuki varmempaa. Myös projektin jäsenet ovat innostuneita muutoksista, kun heillä on mahdollisuus vaikuttaa oman

työnsä sisällön kehittämiseen asiantuntijoina. Johdon sitouttamisessa on ollut hyötyä projektiryhmän vaikutusvaltaisuudesta sekä konsultin mukanaolosta. Teoriaosuuteen viitaten tärkeää on myös se, että muutosprosessissa on mukana henkilöitä, jotka kuuluvat päivitystyön tekijäportaaseen.

Verkkoviestintä- ja viestintästrategia ovat osittain selkeyttäneet johdolle verkkoviestinnän tarpeellisuutta ja niiden merkitystä organisaation kilpailukyvyille ja asiakaslähtöisyydelle. Johdon sitouttamisen myötä päivitystyötä kohtaan annettiin verkkosivupäivittäjille lisää vastuuta sekä sisällön että tekstin tuottamiseen uusille verkkosivuille. Näin verkkosivuilla on aina ajantasainen tieto ja toimivat linkit. Verkkosivut siis tuovat organisaation toimintaan tehokkuutta ja kansainvälisyyttä sekä kilpailuetua, kun oleelliset sivut laadittiin myös englanniksi.

Verkkosivupäivittäjät ovat olleet huolissaan siitä, miten heidän työtä tuetaan päivitystyön yhtenäisenä pitämiseksi. Esimiehet ja johto on sitoutettu noudattamaan ja toteuttamaan verkkosivujen rakennetta oman yksikön viestinnässä. Koko organisaation sitouttaminen ylhäältä alas on keskeistä verkkosivujen suhteen yhtenäisyyden ja yksiköiden viestinnän näkökulmasta. Yksiköiden viestinnän tueksi ja konseptin toteuttamiseksi laaditaan erillinen ohjeistus, toimintamalli. Toimintamallin avulla on helppompaa pysyä yhteisessä linjassa verkkosivujen päivittämisessä. Toimintamalli tehdään sen jälkeen, kun uudet verkkosivut on otettu käyttöön.

Muutosvastarintaan vaikutti tutkimustulosten mukaan todennäköisesti työtehtävien ja oman vastualueen menettämisen pelko. Osa päivittäjistä saattoi ajatella, että muutos huonontaa heidän asemaansa, jonka he ovat jo saavuttaneet. Muutosvastarintaa vähensi se, että verkkosivupäivittäjiä otettiin mukaan uudistukseen koulutustilaisuuksien ja organisaation ulkopuolisen konsultin järjestämien työpajojen kautta, jolloin heillä oli vaikutusmahdollisuuksia jo prosessin alkuvaiheessa. Mielipiteitä kuultiin muun muassa sisällön suhteen, jossa apuna toimi konsultti. Pääsääntöisesti kuitenkin muutos koettiin hyvänä uudistuksena.

Muutoksesta tiedottaminen ja päivittäjäryhmään kuuluvien prosessissa mukana oleminen vähensivät muutosvastarintaa, ja muutos saatiin vietyä yhdessä eteenpäin. Myös järjestetyt koulutustilaisuudet ovat vaikuttaneet omalta osaltaan muutoksen hyväksymiseen.

Uudet Internet-sivut tuovat asiakaslähtöisyydellään myös lisää kilpailukykyä KYSin toimintaan. Mikäli verkkosivut eivät palvele käyttäjiä halutulla tavalla, voi toimimattomuus huonontaa organisaation uskottavuutta. Hyvät verkkosivut puolestaan saattavat lisätä asiakasmääriä tulevaisuudessa, kun lakimuutosten myötä jokainen voi valita hoitopaikkansa. Ensi vaikutelma kuitenkin muodostuu usein verkkosivujen kautta. Hyvillä verkkosivuilla on myös vaikutusta henkilökunnan rekrytointiin, kun sivut tuovat paremmin esille osaamista KYSSissä. Englanninkieliset sivut tuovat lisää asiakaslähtöisyyttä ja kansainvälisyyttä.

Ylläpidosta, sisällön tuottamisesta ja päivitystyöstä kokonaisuudessaan on tullut tehokkaampaa ja käyttäjäystävällisempää, kun päivitystyö selkeytyi uuden verkkostrategian ja selkeiden vastuualueiden kuvauksilla.

Kuten teoriaosuudessa kävi ilmi, organisaation on muututtava pysyäkseen mukana kehityksessä. Tämä vaikuttaa myös organisaation toiminnan laadun paranemiseen. Muutosprosessin kautta saatiin aikaan asiakaslähtöiset verkkosivut, jotka ottavat huomioon asiakkaiden tarpeita. Byrokraattisuus ja hierarkkinen organisaatorakenne eivät ole enää pääosissa verkkosivujen rakenteessa.

6.5 Kehittämisehdotukset

Opinnäytetyötä tehdessäni pohdin seuraavia kehittämisen kohteita:

1. Uusi käytettävyytutkimus uusien verkkosivujen käyttöönoton jälkeen
2. Englanninkielisen sivuston käytettävyytutkimus
3. Intranet - sivuston käytettävyyden kehittäminen

Kun uudet verkkosivut ovat käytössä, yksi mielenkiintoinen kehittämiskohde olisi uuden käytettävyytutkimuksen tekeminen samalle käyttäjäryhmälle. Luotettavuutta voisi lisätä se, että käytettävyytutkimuksen toteuttaisi joku päivittäjäryhmän ulkopuolinen henkilö. Käytettävyyttä olisi voinut verrata vanhojen ja uusien internet-sivujen välillä: mitä parannuksia tapahtui? (sivustot selkenivät, nopeutuivat, tehostuivat vai kenties hidastuivat ja monimutkaistuivat).

Tässä kehittämiskohteessa tärkeää olisi huomioida kotisivuajattelusta luopuminen. KYSSissä lähes kaikki käyttävät termiä kotisivu, vaikka sellaisia ei ole Internetin puolella. Tämä voi olla hankala ja pitkä prosessi, koska on totuttu laittamaan samat asiat

sekä Internetin että intranetin puolelle, varmuuden vuoksi. Tämä vaatii kehittämistä, että saadaan verkkosivujen päivittäjät ymmärtämään, mitä tietoa asiakas oikeastaan tarvitsee. Internet-sisällöt on tehtävä organisaation ulkopuolisille käyttäjille, ei esimiehille tai kollegoille.

Englanninkielisen sivuston kehittämiseen kannattaa panostaa, koska ne ovat yliopistolliselle sairaalalle tärkeä osa julkisia verkkosivuja. Englanninkielinen sivusto ei voi olla käännös suomenkielisestä sivustosta vaan sen sisältö täytyy miettiä kohderyhmän tarpeiden mukaan. Sisältö voi poiketa huomattavasti suomenkielisistä sivuista.

Intranet olisi ollut toimeksiantajan kannalta hyödyllinen kehittämiskohde, vaikka julkiset verkkosivut ovatkin osa organisaation asiakaslähtöisyyttä ja kilpailukykyä. Intranet on oma, erillinen laaja kokonaisuus. Sen kehittäminen jäi tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Kuitenkin osa tuloksista viittasi intranetiin ja osittain myös extranetiin ja niiden mukanaan tuomiin ongelmiin. Tämän takia intranet olisi hyvä kehittämiskohde toimintamalleineen, jolloin huomioitaisiin sivujen käyttäjien mielipiteet sivujen uusimisen yhteydessä. KYSissä alkaa intranetin kehittämisprojekti vuoden 2014 aikana.

Intranetin kehittämisen voisi aloittaa tekemällä kyselyn organisaation henkilökunnalle ennen sivujen uusimista esimerkiksi toiveista ja puutteista. Vastausten mukaiset ehdotukset huomioidaan. Kun uudet intranet-sivut ovat käytettävissä, toteutetaan haastattelu uuden intranetin käyttöönoton myötä toteutumisen onnistumiseen liittyen. Aineiston keräämisen voisi toisaalta aloittaa heti haastatteluilla, jolloin voisi tehdä tarkentavia kysymyksiä ja huomautuksia heti haastattelun aikana. Tämän kehittämistyön myötä organisaation henkilökunta sitoutettaisiin intranetin käyttöön, joka on kaikille työntekijöille tärkeä työväline.

7 POHDINTA

Tässä luvussa pohdin vielä opinnäytetyöprosessin onnistumista, tutkimuksen luotettavuutta sekä tutkimustavoitteiden toteutumista.

Opinnäytetyön aihe on erittäin ajankohtainen organisaatiossamme. Meneillään oleva verkkoviestintäprojekti käsittää sekä julkisten verkkosivujen että intranetin ja extranetin muutokset KYSissä. Opinnäytetyöni aihe muuttui alkuperäisestä, ja koska olen mukana verkkoviestintäprojektissa ja lisäksi yksi verkkosivujen ylläpitäjistä ja päivittäjistä, tämä opinnäytetyön aihe tuntui mielenkiintoiselta.

Ensimmäisessä opinnäytetyön hahmotelmassa työssä oli tarkoitus huomioida sekä intranetin että julkisten verkkosivujen muutos. Kuitenkin projektin etenemisen ja työn laajuuden takia rajasin opinnäytetyön koskemaan vain julkisten verkkosivujen muutosprosessia ja käytettävyyttä. Myös meneillään oleva projekti kohdistuu toistaiseksi vain julkisiin verkkosivuihin.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän tutkimuksen tulokset perustuvat verkkosivupäivittäjille teetettyyn kyselyyn. Ensimmäinen Webropol-kysely lähetettiin kohderyhmälle maaliskuussa 2012, johon vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Tämän jälkeen lähetettiin vielä yksi muistutus-kysely viikon vastausajalla.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa olennaisesti se, että otoskoko on edustava ja tarpeeksi iso, vastanneiden osuus korkea sekä kysymykset kattavat koko tutkimusongelman oikeita asioita mitaten. (Heikkilä 2010, 188.) Kyselyn vastausprosentti oli mielestäni suhteellisen hyvä, joten erilaisia havaintoja ja tuloksia pystyi vertailemaan.

Tutkimuksen tavoitteet ovat hieman muuttuneet siitä, kun kyselylomake alun perin suunniteltiin. Tämä vaikutti siihen, että kysymysasettelua olisi pitänyt muokata. Kysymyksiä olisi pitänyt muotoilla ja suunnitella tarkemmiksi, jotta vastaajille ei olisi jäänyt epäselväksi, mitä kysymys tarkoittaa. Kyselyn rajaamisella selvästi vain Internet-sivuihin olisi saatu relevanttia tietoa, ja vastaus siihen, mitä tutkimuksen tiimoilta haettiin.

Opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena oli laatia myös toimintamalli helpottamaan verkkosivupäivittäjien työtä. Tämän toimintamallin laatimisen jälkeen tarkoituksena oli vielä tehdä haastatteluja samaan päivittäjäryhmään kuuluville, joille lähetettiin kysely. Toimintatutkimuksesta luotettavamman olisi tehnyt haastatteluosion toteuttaminen, jolloin olisi saatu lisää tietoa tutkittavalta ryhmältä.

Haastattelujen ajankohta oli aikataulutettu uusien Internet-sivujen käyttöönottoon. Koska verkkosivujen uudistamisprojektin aikataulu venyi, jouduttiin haastatteluista luopumaan. Haastatteluissa oli tarkoitus pohtia enemmän, miten työajan resursoiminen oli onnistunut verrattuna siihen, miten työaikaa oli käytössä kyselyyn vastaamisen aikana. Lisäksi haastattelun yhteydessä oli tarkoitus verrata muutoksen vaikutusta koulutusvaiheesta muutoksen mukanaan tuomaan käytäntöön. Haastatteluiden myötä olisi ollut saatavissa lisätietoa siitä, miten hyvin muutosprosessi oli sujunut ja miten laadittu toimintamalli oli palvellut päivittäjiä, kun tietoja siirrettiin uudelle verkkopalustalle ja uusien sivujen päivitystyössä.

Havainnot olisivat lisänneet työn ja mallin luotettavuutta. Kuitenkin tutkimustulokset vahvistavat muutosprosessin ja muutosjohtamisen sekä muutosvastarinnan vaikutuksia, joka lisää työn luotettavuutta. Julkisella puolella on havaittavissa organisaatioiden sisällä byrokraattisuutta, joka vaikuttaa omalta osaltaan muutosprosessien läpiviemiseen ja muutosjohtajuuteen.

Toisaalta osa tutkittavasta ryhmästä on saanut olla koko ajan mukana suunnittelemassa verkkosivujen sisältöjä ja rakenteita ja heidät on otettu mukaan prosessiin. Kun uusien verkkosivujen alusta uusilla teksteillä on käytössä, laaditaan verkkosivupäivittäjille talon sisäinen toimintamalli, jota suunnittelemassa on opinnäytetyön tekijä.

Verkkosivupäivittäjäryhmään kuulumaton henkilö olisi voinut saada erilaisia tuloksia kyselyn perusteella. Kyselyn tekijä itse kuuluu verkkosivupäivittäjiin. Tämä mahdollistaa sen, että henkilö, joka ei itse tee verkkosivujen päivitystä, olisi voinut ajatella tuloksia analysoitaessa vastauksista eri tavoin esimerkiksi päivittäjäryhmän pienentämisen suhteen.

7.2 Tutkimukselle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja haasteet

Tutkimuksessa oli tarkoitus käyttää kvantitatiivisen menetelmän lisäksi myös laadullista menetelmää. Haastattelu oli tarkoitus toteuttaa teemahaastatteluna saman koh-

deryhmän edustajille, joille lähetettiin myös Webropol-kysely eli KYSin verkkosivupäivittäjille. Haastattelut oli tarkoitus tehdä sen jälkeen, kun uudet verkkosivut olisivat olleet käytössä tai verkkosivupäivittäjät olisivat päässeet syöttämään tekstejä uusille verkkosivuille ennen sivujen julkaisemista. Projektin aikataulu kuitenkin muuttui, kuten myös projektin vastuuhenkilö. Tämän takia muuttui myös aiemmin suunniteltu sisällön syöttö uusille verkkosivuille. Tarkoituksena oli, että ne verkkosivupäivittäjät, jotka ottavat vastuulleen oman alueensa sivujen päivittämisen, syöttävät uuden tekstin uudelle sivupohjalle. Projektin edettyä siihen pisteeseen, että tekstejä päästiin syöttämään uudelle alustalle, tekstin syöttäjiä oli alkuperäistä suunnitelmaa huomattavasti vähemmän. Tähän vaikutti muun muassa se, että verkkosivujen alustan kilpailutus ja sen myötä hankintaprosessi viivästyivät.

Toimintamalli oli tarkoitus saada valmiiksi tämän tutkimuksen aikana, mutta projektin viivästymisen takia toimintamallien tekeminen on mahdollista vasta sitten kun käytössä on uusi alusta, jonne on myös tekstiä syötetty. Toimintamalli luodaan verkkosivupäivittäjille helpottamaan tulevaisuudessa heidän työtään. Mallissa huomioidaan muun muassa se, miten verkkosivuja pidetään yllä tehokkaasti ja miten verkkosivupäivittäjät pystyvät suoriutumaan päivittämisvastuistaan. Toimintamalli auttaa vähentämään turhaa työtä ja lisää päivitystyön motivaatiota ja tehokkuutta.

Projektiryhmän työpanos yhdessä asiantuntevan konsultin kanssa verkkoviestintästrategian tekemisessä oli projektin aikana suuri. Verkkoviestintästrategian yksi tarkoitus oli nopeuttaa osaltaan hankintaprosessia, kun KYSin asiantuntevista henkilöistä koottu projektiryhmä mietti sivujen sisällöt ilman toimittajaa. Näin varmistettiin se, että sivuille saatiin se, mitä itse haluttiin. Näin myös pystyttiin vaikuttamaan sivujen tärkeimpiin tietoihin. Kilpailuprosessin voittanut toimittaja laatii alustan, jolle tekstit on mahdollista syöttää.

Viestintä on olennaista kilpailukyvyn ja asiakaslähtöisyyden kannalta, mutta sen tärkeyttä ei välttämättä huomioida. Viestinnän merkityksen korostaminen johdolle on olennaista, ja tämän prosessin aikana viestinnän tärkeys on mielestäni tullut hyvin esiin.

Opinnäytetyötä tehdessäni ilmaantui myös haasteita. Se, miten ylläpidon ja päivitystyön saa pidettyä tehokkaana, on haaste. Koulutukset ja laaditut ohjeistukset sekä yhdessä sovitut toimintatavat ovat keino päästä tähän tavoitteeseen. Asiakaslähtöisyys kärsii, jos uusia verkkosivuja ei päivitetä säännöllisesti. Haasteena on saada

organisaation johto ymmärtämään, että sivuja ei voi päivittää kuka tahansa, vaan päivitystyöhön ja ylläpitoon tarvitaan koulutettuja henkilöitä.

Projektin hidas eteneminen aiheutti haasteita muutosprosessin läpiviemiseen. Projektin eteneminen oli hidasta ja takkuilevaa. Projektin alkuvaiheessa projektiin osallistuneilla verkkosivupäivittäjillä oli oikea tahtotila prosessin eteenpäin viemiseksi, mutta tämä innostuneisuus osittain katosi projektin ollessa välillä jäissä.

Teoriaosuutta kirjoittaessani pohdin, mikä käyttäjäryhmänäkökulma olisi työtä ajatellen kaikkein paras: olisiko paras lähestyä aihetta KYSin henkilöstön ja verkkopäivittäjien vai verkkopalveluiden varsinaisten käyttäjien eli asiakkaiden näkökulmasta? Tällöin keskiössä olisivat olleet muun muassa potilaat ja heidän omaisensa. Lisäksi pohdin, olisiko näkökulmaksi kannattanut valita verkkosivujen rakenne ja sen suunnittelu, esimerkiksi etusivun rakenne ja sivunavigaatiot, kieliversioiden tarpeellisuus jne.

Asiakkaiden mielipiteiden huomioiminen verkkosivujen uudistamisessa olisi tuonut lisää tutkimusmateriaalia, jolloin olisi saatu vastauksia asiakaslähtöisyyteen. Tällä tavoin opinnäytetyöstä olisi tullut liian suuri. Asiakkaista suuri osa on potilaita, joten tästä ryhmästä olisi ollut vaikea valita haastateltavia tai lähettää kyselyä. Tämä on yksi jatkokehittämisen kohde. Asiakaslähtöisyys on helpompi huomioida intranetin kohdalla, jolloin voi kysyä henkilökunnan mielipiteitä.

LÄHTEET

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2008. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Työterveyslaitos: Johtamistaidon opisto JTO.

Aro A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Työelämän muutokset ja työhyvinvointi. Helsinki: Edita.

Aula, P. & Vapaa, P. 2008. Yritysten merkeissä: internet markkinasuhteisena merkitysympäristönä. Teoksessa Aula, P., Matikainen J. & Villi, M. (toim.) *Verkkoviestintäkirja*. Helsinki University Press: Palmenia.

Auvinen, A. Historian lehtien havinaa. [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Mari Ollikainen. Lähetetty 30.3.2012. [viitattu 27.8.2012].

Hagerlund, T., Ilves, J., Järvelä, T., Krogell-Magni, P., Kujansivu, A., Kuupakko, L., Lahti, T., Lazarov, P., Marttila, E., Moisala, S., Oravisto, L., Paavilainen, M., Rantanen, T., Rantonen, R-L., Suntiainen-Nurmi, A. & Vahtokari, T. 2010. *Kuntien verkkoviestintäohje*. [Kuntien verkkojulkaisu]. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. [viitattu 21.9.2012]. Saatavissa: <http://www.kunnat.net/fi/Sivut/default.aspx>.

Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä L. (toim.). 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heinonen, J. & Vuokko, P. 1997. Asiakaslähtöisyys julkisella sektorilla. Teoksessa Vuokko P. (toim.) *Avaimena asiakaslähtöisyys*. Helsinki: Oy Edita Ab, 129 - 170.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Hyppönen, M., Poutiainen A. & Murtasaari J. 2010. Informaatiohallinnan kehittämis-kohteet Pohjois-Savon sairaanhoitopiirissä. Versio 0.5. Istekki.

Jääskeläinen, J. 2010. Verkkopalvelun ostajan opas. Helsinki: Talentum.

Karusalmi, K. 2010. Verkkosivujen kehittäminen käytettävyyden ja johtamisen näkökulmista. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelma. Viitattu 13.5.2013. Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/>

Koskeniemi, H., Saastamoinen, M. & Eerola, P. 2007. *Verkkopalvelujen laatuksiteeristö - väline julkisten verkkopalvelujen kehittämiseen ja arviointiin*. [verkkojulkaisu]. Valtiovarainministeriö. [viitattu 21.9.2012]. Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/01_etusivu/

Kotter, J. P. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Helsinki: Talentum.

Krug, S. 2006. Älä pakota minua ajattelemaan! Tervettä järkeä verkkosuunnitteluun. Helsinki: Readme.fi.

Kuivalahti, T. & Luukkonen, J. 2003. INTRA. Inforviestintä Oy.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Performance Power Associates.

Luoma, J. & Arikoski, J. 2006. Menestystä ja hyvinvointia organisaatioon muutoksessa. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.). *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOYpro. 123 - 136.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

Metsämäki, M. 2000. Verkkopalvelun suunnittelu. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaisista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Parkkinen, J. 2002. Hyvään verkkopalveluun! Helsinki: Inforviestintä Oy.

Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Helsinki: Talentum.

Perttilä, A. Käytettävyys www-sivujen suunnittelussa [viitattu 14.5.2013]. Saatavissa: <http://viestintapiste.laurea.fi/ind.pdf.doc.ppt/wwwkaytettavyys.pdf>

Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri. 2012. Taloussuunnitelma 2012 – 2014.

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin Internet-sivut [viitattu 27.8.2012]. Saatavissa: www.psshp.fi.

Puskala, V. 2010. KYSille urauurtava organisaatio. Henkreikä 2/2010. [viitattu 27.8.2012]. Saatavissa: <http://www.psshp.fi/index.asp?link=558.5&language=1>.

Saariluoma, P., Kujala, T., Kuuva, S., Kymäläinen, T., Leikas, J., Liikkanen L.A., Oulasvirta, A. 2010. Ihminen ja teknologia. Hyvän vuorovaikutuksen suunnittelu. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2007. Research Methods for Business Students. 4 th Edition. Harlow: Pearson Education Ltd.

Sinkkonen, I., Kuoppala, H., Parkkinen, J. & Vastamäki, R. 2006. Käytettävyiden psykologia. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sinkkonen, I., Nuutila, E. & Törmä S. 2009. Helppokäyttöisen verkkopalvelun suunnittelu. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Sirkkunen, E. 2008. Vertaismedia haastaa perinteisen joukkoviestinnän. Teoksessa Aula, P., Matikainen J. & Villi, M. (toim.) *Verkkoviestintäkirja*. Helsinki University Press: Palmenia.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Vuokko, P. 1997. Mitä on asiakaslähtöisyys? Teoksessa Vuokko, P. (toim.) *Avaimena asiakaslähtöisyys*. Helsinki: Oy Edita Ab, 11 - 51.

Wiio, A. 2004. Käyttäjätavallisen sovelluksen suunnittelu. 1. painos. Helsinki: IT Press.

Istekki Oy:n Internet-sivut [viitattu 27.8.2012]. Saatavissa: www.istekki.fi.

Liite 1.



Kysely kotisivutoimittajille

Tämän kyselyn avulla kartoitetaan muun muassa kotisivutoimittajan työhön annettavia resursseja sekä kerätään kehitysehdotuksia. Vastausten pohjalta kehitetään kotisivutoimittajan työtä.

Aikaa kyselyyn vastaamiseen menee noin 10 minuuttia.

1. Sukupuoli *

- ☐ Nainen
- ☐ Mies

2. Vastaajan työyksikkö

3. Kuinka usein päivität verkkosivuja? *

- ☐ Päivittäin
- ☐ Viikoittain
- ☐ 1 krt /kk
- ☐ Harvemmin

4. Yksikkösi kotisivutoimittajien määrä *

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3 tai enemmän

5. Kuinka aktiivista intran käyttö on omassa yksikössäsi?

6. Mitä tietoja päivität verkkosivuille?

7. Millaisia tietoja tarvitset / haet KYSin muiden yksiköiden kotisivuilta?

8. Millaisia tietoja itse tarvitset / haet oman yksikön kotisivuilta?

9. Miten tärkeäksi yksikkösi esimiehet kokevat verkkosivujen päivittämisen? *

- ☐ Erittäin tärkeäksi
- ☐ Melko tärkeäksi
- ☐ Ei kovin tärkeä
- ☐ Ei lainkaan tärkeä

10. Miten verkkosivujen päivittämiseen käytettävä työaika on resurssoitu? *

- ☐ Erittäin hyvin
- ☐ Melko hyvin
- ☐ Melko huonosti
- ☐ Erittäin huonosti

11. Miten hyvin saat työyksikössäsi aikaa verkkosivujen päivittämiseen? *

- ☐ Erittäin hyvin
- ☐ Melko hyvin
- ☐ Melko huonosti
- ☐ Erittäin huonosti

12. Miten verkkosivujen päivittämistä arvostetaan? *

- ☐ Erittäin hyvin
- ☐ Melko hyvin
- ☐ Melko huonosti
- ☐ Erittäin huonosti

13. Miten toivoisit, että verkkosivujen päivittämistä tuettaisiin yksikössäsi?

14. Kuka laatii tekstit ja sisällön verkkosivuille päivitettäväksi (lähin esimies, palveluyksikön johtaja jne.)?

15. Mielenpiteesi verkkosivujen päivittämisen keskittämisestä pienemmälle kotisivutoimittajaryhmälle?

16. Kerro mielenpiteesi kotisivutoimittajien vastuusta sisällön laatisemisesta. Olisiko hyvä, jos vastuuta on enemmän?

17. Miten verkkosivujen päivittäminen mielestäsi onnistuu isossa organisaatiossa?

18. Millaista muutosta toivoisit uusien verkkosivujen myötä kotisivutoimittajien tehtäviin?

19. Muuta kommentoitavaa ja parannusehdotuksia

Kiitos vastauksistasi!